



ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

นางสาวอัญชลี แก่นจันทร์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์



THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER BEHAVIOR AND
CONSIDERATION
WITH MOTIVATION TO TEACHER'S WORK, UNDER THE OFFICE OF
CHACHOENSAO PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 2

Miss. Anchalee Kaenjan

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
The Degree of Master of Education Program in Educational Administration
Rajabhat Rajanagarindra University

2014



THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER BEHAVIOR AND CONSIDERATION WITH
MOTIVATION TO TEACHER'S WORK, UNDER THE OFFICE
OF CHACHOENSAO PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA 2

Miss. Anchalee Kaenjan

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
The Degree of Master of Education Program in Educational Administration

Rajabhat Rajanagarindra University

2014

ชื่อเรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้าง
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา

ฉะเชิงเทรา เขต 2

ผู้วิจัย

นางสาวอัญชลี แก่นจันทร์

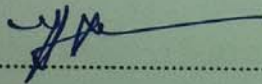
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ดร.กัญกร เอี่ยมพญา

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ดร.นิวัตต์ น้อยมณี

คณะกรรมการสอบ



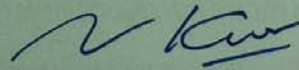
.....ประธานกรรมการ

(ดร.นุสินธุ์ รุ่งเดช)



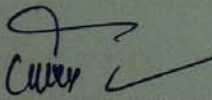
.....กรรมการ

(ดร.พจนีย์ มั่งคั่ง)



.....กรรมการ

(ดร.กัญกร เอี่ยมพญา)



.....กรรมการ

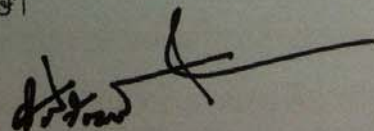
(ดร.นิวัตต์ น้อยมณี)



.....กรรมการและเลขานุการ

(ดร.ลินดา นาคโปย)

คณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวัฒน์ จิระเดชประไพ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2
ผู้วิจัย	นางสาวอัญชลี แก่นจันทร์
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พ.ศ.	2557
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ดร.กัญญา เอี่ยมพญา
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ดร.นิวัตต์ น้อยมณี

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2, 2) ศึกษาระดับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ในปีการศึกษา 2556 จำนวน 302 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

- 1) พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จ มีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน ราชการเชื่อมั่นและมีความเป็นมิตรเป็นผู้ห่วงใยสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือการจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การจูงใจด้วยสวัสดิการต่าง ๆ การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน และการจูงใจด้วยงาน
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต มีความสัมพันธ์กันทางบวกใน ระดับสูง ($r_{xy}=.914$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

คำสำคัญ พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์, การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู, โรงเรียนประถมศึกษา

Title : THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER BEHAVIOR AND CONSIDERATION WITH MOTIVATION TO TEACHER'S WORK UNDER THE OFFICE OF CHACHOENGSAO PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 2

Researcher : Miss. Anchalee Kaenjan

Degree : Master of Education (Educational Administration)

Year : 2014

Advisor : Dr. Kanporn Aiampaya

Co-advisor : Dr. Niwat Noymanee

ABSTRACT

The purposes of this study were to investigate 1) the level of Leadership behavior and consideration of school directors under the Office of Chachoengsao Primary Education Service Area 2, 2) the level of motivation to teacher's work under the Office of Chachoengsao Primary Education Service Area 2, 3) to study the relationship between leadership behaviors and consideration with motivation to work of teachers under the Office of Chachoengsao Primary Education Service Area 2 were used in this study include teachers were 302 under the Office of Chachoengsao Primary Educational Service Area 2 in the academic year of 2556 B.E.. Questionnaires were used for collecting data. Frequency, percentage, mean and standard deviation, the Pearson correlation (Pearson product moment correlation coefficient)

The findings revealed as follows:

1) The Leadership's behavior and consideration of school administrators under the Office of Chachoengsao Primary Education Service Area 2 as a whole was at a high level, ranking by the mean scores from high to low; Encourage subordinates to achieve. Intimacy and honor colleagues. Faith and are very friendly. As a caring support and assist subordinates.

2) The teachers's motivation to work under the Office of Chachoengsao Primary Education Service Area 2 as a whole was at a high level, ranking by the mean scores from high to low; there were Motivation is the operational environment. Motivated by the benefits. The returns are not motivated by money. Motivated by the rewards as money. And motivated by the work.

3) The relationship between leadership behaviors and consideration with motivation to work of teachers under the Office of Chachoengsao Primary Education Service Area 2 was significantly positive correlation at a high level ($r_{xy}=.914$) of .05 respectively.

Keywords: leadership behaviors and consideration, motivation to work of teachers, primary school

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ดร.กัญญา เอี่ยมพญา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.นิวัตต์ น้อยมณี อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาให้คำแนะนำ ให้ข้อคิดเห็นในเนื้อหาสาระ ตลอดจนตรวจแก้ไข วิทยานิพนธ์จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น กราบขอบพระคุณ ดร.นุสินธุ์ รุ่งเดช ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ กราบขอบพระคุณท่าน ดร.พจนีย์ มั่งคั่ง กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รวมถึงท่าน ดร.ลินดา นาคโปย ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ ทำให้วิทยานิพนธ์ สำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน โดยเฉพาะ ผอ.พัฒน์สมวงษ์ นิลพัทธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองเสือ (รัฐราษฎร์พัฒนา) ที่ได้ส่งเสริมในด้านการศึกษา ผอ.ยงยุทธ ปรีชากุล ที่ได้ดูแลงานวิจัยด้านเนื้อหา งานงานสมบูรณ์ด้วยดี รวมถึง คณะครูญาติ ศา วาตรอด ครูวิทย์ฐานะ ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดหนองเสือ (รัฐราษฎร์พัฒนา) ที่ได้เรียบเรียงเนื้อหาและภาษา และที่สำคัญผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่าน ดร.อังคณา กลุณภวดี และท่าน ดร.ลินดา นาคโปย ที่ได้ดูแล และให้คำแนะนำในด้านสถิติ รวมถึงคณาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ และเพื่อนๆ ปริญญาโทสาขาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาด้วยดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 จังหวัดฉะเชิงเทราซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในการวิจัยพร้อมทั้ง ผู้บริหารและครู ของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 ทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในการวิจัย คุณค่าและประโยชน์ใดๆ อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ผู้มีพระคุณ และครู อาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาทุกท่านที่อบรมสั่งสอนแก่ผู้วิจัย จนทำให้สำเร็จลงได้ด้วยดี

นางสาวอัญชลี แก่นจันทร์

สารบัญ

บทที่ หน้า	
หน้าอุนุมัติ.....	(1)
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(2)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(6)
สารบัญ.....	(7)
สารบัญตาราง.....	(9)
สารบัญภาพ	(19)

1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	6
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	6
1.4 สมมติฐานการวิจัย	6
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	7
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
1.7 ข้อตกลงเบื้องต้น	9
1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
2 เอกสารและงานวิจัย	12
2.1 ข้อมูลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2	13
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	26
2.2.1 ความหมายของผู้นำ.....	26
2.2.2 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ.....	28
2.2.3 ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ	30
2.2.4 คุณลักษณะพฤติกรรมผู้นำ	33
2.2.5 บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	34
2.2.6 แนวคิดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	35

บทที่ หน้า

2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ	57
2.3.1 ความหมายของแรงจูงใจ.....	57
2.3.2 ความหมายของการสร้างแรงจูงใจ	60
2.3.3 ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจ	61
2.3.4 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ	62
2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจ.....	79
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2. 5.1 งานวิจัยในประเทศ	80
2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ	83
2.6 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย	85
3 วิธีดำเนินการวิจัย	88
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	88
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	90
3.3 การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือ	91
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	93
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	96
4.1 การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	96
4.2 สมบัติลักษณะที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	97
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	87
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	110
5.1 สรุปผลการวิจัย	112
5.2 อภิปรายผล	114
5.3 ข้อเสนอแนะ	121

บทที่ หน้า	
รายการอ้างอิง	123
ภาคผนวก	134
ภาคผนวก ก หนังสือราชการ	135
ภาคผนวก ข ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	143
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	151
ประวัติผู้วิจัย.....	159

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒินครินทร์

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกเป็นรายอำเภอ.....	90
2 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน	97
3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวม.....	98
4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 ด้านเป็นผู้ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา.....	99
5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 ด้านศรัทธาเชื่อมั่นและมีความเป็นมิตร.....	99
6 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 ด้านส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จ.....	100
7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 ด้านมีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน.....	101
8 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้าน	101
9 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ด้านการสร้างแรงจูงใจด้วยงาน.....	102
10 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 การสร้างแรงจูงใจ ด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน.....	103

ตาราง	หน้า	
11 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 การสร้างแรงจูงใจ ด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน.....		104
12 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 การสร้างแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน.....		105
13 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 การสร้างแรงจูงใจ ด้วยสวัสดิการต่างๆ		106
14 ค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2.....		108
15 แสดงผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....		145
16 แสดงผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู.....		147

มหาวิทยาลัยราชภัฏฉะเชิงเทรา
 สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

สารบัญภาพ

ภาพ หน้า

1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	8
2 ลำดับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์.....	63
3 กราฟแสดงการวิเคราะห์สหสัมพันธ์.....	109

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒินครินทร์

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าด้านความรู้วิทยาศาสตร์และข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว ทำให้สังคมมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อยู่ตลอดเวลาและส่งผลให้เกิดปัญหาน้อยใหญ่ตามมามากมายผู้ที่ดำรงอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและสร้างสรรค์สังคมได้ต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ใฝ่ดีและมีทักษะการใช้ชีวิตที่เหมาะสมเพียงพอการใช้ความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งและระบบการศึกษาจะมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในสังคมเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วได้อย่างราบรื่นมีความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างฐานความรู้ที่เข้มแข็งให้กับประเทศเพื่อความสามารถในการปรับตัวรู้เท่าทันไม่ให้เกิดอยู่ในฐานะผู้เสียเปรียบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 2) และการจัดการการศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เนื่องจากการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนามนุษย์อันเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งของสังคมประเทศไทยภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาประเทศจึงจัดให้มีการปฏิรูปการศึกษาและได้มีการประกาศ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 37 การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงระดับของการศึกษา ขั้นพื้นฐานจำนวนสถานศึกษา และจำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษามีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เนื่องจากการมีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาของทั้งสองระดับรวมอยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดความไม่คล่องตัวและเกิดปัญหาการพัฒนาการศึกษา สมควรแยกเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพอันจะเป็นการพัฒนาการศึกษาแก่นักเรียนในช่วงชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษาให้สัมฤทธิ์ผลและมีคุณภาพยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ขึ้น (ราชกิจจานุเบกษา, เล่มที่ 127, 2553, หน้า 2)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ มีจริยธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

อย่างมีความสุข มาตรา 7 ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตใต้สำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เคารพกฎหมาย และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่น และความรู้อันเป็นสากลตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่เรียนรู้ ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ มาตรา 24 การจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการดังต่อไปนี้ จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง จัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ มาตรา 30 ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 4, 8-9, 11)

คน จึงมีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จ แต่ในปัจจุบันจะพบว่า “Human Resource” ซึ่งหมายถึง ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ คือ หัวใจสำคัญประการหนึ่งขององค์กร ที่จะช่วยผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ หลายองค์การ แม้ว่าผู้นำที่มีความรู้ความสามารถมากเพียงใดก็ตาม แต่หากประกอบด้วยบุคลากรที่ไร้คุณภาพ ก็ยากยิ่งที่จะสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ จิตลดา พัดเย็น (2543, หน้า 26) ที่กล่าวไว้ว่า “คนสำคัญกว่าเงินและสิ่งของมากมายนัก เพราะถ้าคนมีความสามารถแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและรวดเร็ว” อย่างไรก็ตาม คน เป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด มีอารมณ์ มีความต้องการที่หลากหลาย (ภควรรช ธรรมพศกร, 2551, หน้า 28) และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การสร้างแรงจูงใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความคิด ความสนใจ และการเกิดพฤติกรรมของบุคคลเป็นอันมาก ผู้บริหารทุกองค์การจะใช้วิธีการจูงใจเป็นแรงผลักดันเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความอยาก ความต้องการ และแรงปรารถนาในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง (มุกดา จิตพรหมมา, 2552, หน้า 11) การสร้างแรงจูงใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรทุ่มเทเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีและสูงขึ้น งานของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจคือ การให้ผลประโยชน์ตอบแทนบุคลากรตามที่บุคลากรต้องการ และเมื่อบุคคลได้เห็นวิธีการที่จะได้รับประโยชน์หรือได้รับการตอบสนองตามความต้องการแล้ว จะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบเป็นไปอย่างดีที่สุด (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550, หน้า 130) การใช้วิธีการจูงใจคน เป็นสิ่งจำเป็นในการบรรลุถึง

วัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้เงื่อนไขและนโยบายที่เป็นอยู่ การจูงใจจึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ หากมีเป้าหมายเดียวกันและมีแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพแล้ว บุคคลก็จะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541, หน้า 60)

กล่าวได้ว่า การที่มนุษย์จะปฏิบัติงานได้ดีนั้นต้องอาศัยการสร้างแรงจูงใจเพื่อเร้าหรือกระตุ้นให้อยากที่จะทำงาน ซึ่งการสร้างแรงจูงใจมีความสำคัญ คือทำให้เกิดความสนใจ การเลือกและกำหนดให้ตนเองแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเกิดพลังเร้าให้มีกิจกรรมนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจจึงมีความสำคัญในการบริหาร ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากร เกิดขวัญและกำลังใจ มีความสามัคคี มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (อุตร หานันชัย, 2546, หน้า 14) นอกจากนี้ยังทำให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจ มีความสามัคคีมุ่งมั่นที่จะทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (เรณู สนิล, 2552, หน้า 27) และในปัจจุบันการศึกษาของมนุษย์ดีขึ้น ชีวิตความเป็นอยู่ของคนก็ยิ่งดีขึ้นอีก ความต้องการจึงมีมากขึ้นกว่าเดิมมาก ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงต้องมีพฤติกรรมผู้นำ เพื่อที่จะสร้างความพอใจให้แก่ บุคคลในองค์กร จะต้องหาวิธีการสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากร ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อให้บุคคลต่างๆ ได้รับความ พึงพอใจ และจะกระตุ้นหรือรื้อฟื้นในการทำงานดีขึ้น หน้าที่ของผู้บริหารในที่นี้คือ ต้องตอบสนองความต้องการให้ดีหรือสมบูรณ์ที่สุด ซึ่งอาจทำได้ดังนี้ การสร้างแรงจูงใจด้านร่างกายนั้นก็โดยการจ่ายผลตอบแทน (pay) ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นตัวเงิน เพื่อให้บุคคลสามารถจับจ่ายใช้สอยเพื่อความต้องการเบื้องต้น นอกจากนี้ผู้บริหารต้องหาวิธีสนองความต้องการในขั้นต่อไป คือ จัดให้มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน การสร้างแรงจูงใจทางสังคม ผู้บริหารจะสามารถทำได้โดยให้ความสำคัญแก่บุคลากรมากขึ้น ให้เขารู้สึกว่า เขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และได้รับความอบอุ่นทั้งจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ในกรณีนี้ผู้บริหารอาจต้องหาวิธีการต่างๆ เช่น การจัดให้มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนที่อยู่ในสังคม จากความต้องการขั้นนี้ขึ้นไปก็คือ ความต้องการอยากเป็นคนเด่น (esteem need) ผู้บริหารจะสร้างแรงจูงใจได้โดยจัดให้มีสิ่งเหล่านี้ตามมา เช่น การพิจารณาถึงการเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป สม่่าเสมอพอควร เพื่อแสดงให้เห็นถึงการยอมรับความสามารถที่เขามีอยู่สร้างแรงจูงใจ ทางด้านความรู้สึก (self-actualization) เช่น จัดให้บุคลากรภาคภูมิใจที่ได้มีโอกาสออกความคิดเห็นต่อฝ่าย บริหาร มีการชมเชยความสามารถ และมีส่วนร่วมในการบริหาร (ศิริลักษณ์ ไทรหอมหวาน, 2550, หน้า 21)

พฤติกรรมผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญแห่งความสำเร็จขององค์การประการหนึ่ง ดังนั้นความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตัวผู้บริหารให้มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อจะได้เพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพให้แก่ตนเองสูงสุด ซึ่งจะส่งผลดีไปถึงองค์การ เพราะจะเป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กรในระยะยาว จะได้มีความสามารถในการนำพาองค์การ ให้ฟันฝ่าการแข่งขันต่างๆ ตามกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2550, หน้า 2) และอาจกล่าวได้ว่า ในการบริหารองค์การนั้น ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ผู้บริหารคือหัวใจสำคัญในการบริหารองค์การ เพราะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะช่วยส่งเสริมในการทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น (อรุณ รักธรรม, 2551, หน้า 18) การบริหารองค์การในปัจจุบัน เป็นหน้าที่ ที่จะต้องปฏิบัติในฐานะผู้บริหาร นับ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผนการจัดการบริหารงาน เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้สั่งการ ประสานบุคคล และประโยชน์ของ

องค์การตลอดจนเป็นตัวอย่งที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน การบริหารและการจัดการศึกษาจะไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารที่แสดงออกในการบริหารงานของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำที่ดี และเหมาะสม ก็จะส่งผลให้บุคลากรมีกำลังใจ ทำให้การปฏิบัติงานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งการทำงานของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับ การสร้าง แรงจูงใจ ของผู้นำ (สุทัศน์ ตรีรงค์เรือง, 2540, หน้า 1) การบริหารงานอาจดูได้จากกาปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพราะการบริหารงานบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ ความสำเร็จ ของหน่วยงาน ได้โดยตรง (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2544, หน้า 120) ดังนั้นผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถเฉพาะตัวสูง สามารถ บริหารงานได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้รู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ตลอดจนใช้ การเป็นผู้นำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ในการประสานงาน ประสานความคิด การสร้างขวัญกำลังใจ การสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงานให้มีความร่วมมือร่วมใจและรักใคร่สามัคคีกันในทุกคณะ (สมาน รังสียกฤษ, 2549, หน้า 1)

พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจ ของผู้บริหาร จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ จะทำให้การ สถานศึกษา ประสบ ผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารที่ให้ความ สนับสนุนบุคลากร โดยสร้างแรงจูง ใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งจะ ทำให้บุคลากร มีขวัญและ กำลังใจใน การปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นผู้ ที่สร้างแรงจูงใจเพื่อ ให้เกิดความร่วมมือในการ ปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรเข้าใจกระบวนการกระจายงานให้บุคลากร ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและ สามารถเป็นที่ ปรีกษา สามารถให้คำแนะนำได้เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจในการ ปฏิบัติ งาน (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ , 2545, หน้า 61) ผู้บริหารจึงต้องมีพฤติกรรมผู้นำ ที่จะปฏิบัติ กับบุคลากร โดยผู้นำต้องรู้จักการปฏิบัติงานกับบุคคล ต้องนึกถึงจิตใจของบุคคลอื่น ต้องรู้จักความต้องการ ของคนอื่นและรู้จักตนเองด้วย เพื่อให้การทำงานไปสู่ความสำเร็จและได้รับการสนับสนุนด้วยความ เต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรระลึกเสมอว่า ความก้าวหน้าเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของ มนุษย์ดังนั้น จึงควรเสริมสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการเรียนการศึกษา การค้นคว้า การวิจัย ให้เขามีความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นกรการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (อุบล สุวรรณศรี, 2549, หน้า 2)

ผลดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 จังหวัดฉะเชิงเทรา ในช่วงปีที่ผ่านมา ปรากฏว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ยังมีความขาดแคลน ทั้งด้านอาคารสถานที่ และเกิดความเหลื่อมล้ำกันมาก และการใช้อาคารสถานที่ พบว่าโรงเรียน ส่วนใหญ่มีอาคารเรียนเก่าชำรุดทรุดโทรมเนื่องจากมีอายุการใช้งานนานโรงเรียนบางแห่งขาดแคลน ห้องเรียนโดยเฉพาะที่ใช้เป็นห้องพิเศษในการจัดกิจกรรมด้านการเรียนการสอนต่างๆ และในบางแห่ง ยังมีอาคารเรียนที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการเมื่อเทียบกับจำนวนนักเรียน รวมถึง การนิเทศกำกับ ติดตามผลด้านการศึกษา นั้นมีการขาดแคลนด้านจำนวนศึกษานิเทศก์และไม่สามารถออกนิเทศตาม สถานศึกษาได้อย่างจริงจัง และที่สำคัญคือ ข้าราชการครูจำนวนมาก ขาดขวัญและกำลังใจ เกิดความสับสน และท้อถอยเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อหน่วยงานต้นสังกัด เนื่องจากเห็นว่าตนไม่ได้รับ ความเป็นธรรมในเรื่องต่างๆเช่นการเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ การโยกย้ายประจำปี การจัดสรร ครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้างโอกาสในการส่งเสริมความรู้และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานการปฏิบัติ

ตามนโยบายและมาตรการต่างๆ มีความเหลื่อมล้ำ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ฉะเชิงเทรา เขต 2, 2555, หน้า 18) ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำจะมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของ การบริหาร
หากผู้บริหารใช้พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ซึ่งจะช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครู
มีความใกล้ชิดกัน ครูมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้บริหารหากพบปัญหาใน การปฏิบัติงานสามารถ
ปรึกษาหารือกับผู้บริหารได้ จึงน่าจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูมุ่งมั่นใน การปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น
(ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2550, หน้า 4)

จากปัญหาที่กล่าวมา ผู้วิจัยมีความสนใจและ ต้องการ ที่จะศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง
พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุง
แก้ไข ตลอดจนเป็นการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และบังเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น
ต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผู้วิจัยนำมาตั้งคำถามการวิจัยดังนี้

- 1.2.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 อยู่ในระดับใด
- 1.2.2 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ฉะเชิงเทรา เขต 2 อยู่ในระดับใด
- 1.2.3 พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 มีความสัมพันธ์
กันหรือไม่

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

- 1.3.1 เพื่อศึกษา ระดับพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2
- 1.3.2 เพื่อศึกษา ระดับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2
- 1.3.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา
ฉะเชิงเทราเขต 2

1.4 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีสมมติฐานการวิจัยดังนี้
 พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการ
 ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันในทางบวก

1.5 ขอบเขตการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของเนื้อหาในการวิจัย ดังนี้

- 1) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิด
 พฤติกรรมผู้นำของ ยุทธนา พรหมณี (2555, หน้า 23) ได้แก่ ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ประกอบด้วย 4 ด้าน
 ดังนี้ 1) เป็นผู้ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ศรัทธาเชื่อมั่นและมีความเป็นมิตร
 3) ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จ 4) มีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน
- 2) ศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้วิจัยศึกษา ตามแนวคิดการสร้าง
 แรงจูงใจโดยใช้วิธีการจูงใจ ของ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2550, หน้า 191-195) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้าง
 แรงจูงใจ เป็น 5 ด้าน 1) การสร้างแรงจูงใจด้วยงาน 2) การสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน
 3) การสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน 4) การสร้างแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
 5) การสร้างแรงจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ

1.5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- 1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2556 รวมประชากรทั้งสิ้น 1,400 คน
- 2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ปีการศึกษา 2556 ซึ่งได้มาจากการกำหนด
 กลุ่มตัวอย่าง ตามตารางของเครจซี และมอร์แกน Krejcie & Morgan, 1970, p. 607-610) โดยกำหนด
 ตามสัดส่วนของประชากรแต่ละอำเภอใช้การเทียบบัญญัติไตรยางศ์และสุ่มอย่างง่าย (Simple
 Random Sampling) โดยการจับฉลาก รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 302 คน

1.5.3 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) เป็นผู้ห่วงใย สนับสนุน
 และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ศรัทธาเชื่อมั่นและมีความเป็นมิตร 3) ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้
 ประสบผลสำเร็จ 4) มีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน

ตัวแปรการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูประกอบด้วย 1) การสร้างแรงจูงใจด้วยงาน
 2) การสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน 3) การสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน
 4) การสร้างแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 5) การสร้างแรงจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎีของนักการศึกษาเพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

ตัวแปรพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของ ยุทธนา พรหมณี (2555, หน้า 23) พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ประกอบด้วย 1) เป็นผู้ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ศรัทธาเชื่อมั่นและมีความเป็นมิตร 3) ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จ 4) มีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน

ตัวแปร การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งผู้วิจัยได้ ศึกษาจาก ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 191-195) นักวิชาการที่ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้ามานี้ ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจ โดยแบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) การสร้างแรงจูงใจด้วยงาน 2) การสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน 3) การสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน 4) การสร้างแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 5) การสร้างแรงจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ

จากแนวคิดดังกล่าวจึงนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.7 ข้อตกลงเบื้องต้น

การวิจัยครั้งนี้ มีข้อตกลงเบื้องต้นดังนี้

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษากับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ฉะเชิงเทรา เขต 2 ปีการศึกษา 2556 เป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาและ
โรงเรียนขยายโอกาส เท่านั้น

1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

1.8.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ในลักษณะการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน มีการสร้างขวัญกำลังใจมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

- 1) เป็นผู้ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การแสดงออกในลักษณะการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน มีการสร้างขวัญและกำลังใจ ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิการของครู มีการอธิบายถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาตนเอง และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามความสามารถ
- 2) ศรัทธาเชื่อมั่นและมีความเป็นมิตร หมายถึง โดยมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน มีการวางแผน ปรีกษาหารือร่วมกันในการทำงาน เป็นผู้นำที่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ แสดงออกถึงความ เป็นมิตรกับทุกคน มีการมอบอำนาจให้ผู้ร่วมงาน และร่วมคิด ร่วมปฏิบัติในการปฏิบัติงาน
- 3) ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จ หมายถึง มีการกำหนดวิธีการทำงาน เป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ ชื่นชมความสำเร็จของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีตำแหน่งที่สูงขึ้น และให้คำปรึกษาทำงานแก่ผู้ร่วมงาน
- 4) มีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน หมายถึง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน ปฏิบัติกับผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ปรับวิธีการทำงานตามข้อเสนอแนะในที่ประชุม เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม และยกย่องผู้ร่วมงานที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน

1.8.2 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูแสดงออกถึงการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

- 1) การสร้างแรงจูงใจด้วยงาน หมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจโดยการจูงใจครูด้วยงานที่น่าสนใจ งานที่แปลกใหม่ งานที่ท้าทาย งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัด เชี่ยวชาญ งานที่มีโอกาสสร้างความเจริญก้าวหน้า และผู้บริหารให้ครูรับผิดชอบงานที่จะทำให้เกิดความสุขและความพึงพอใจกับงานที่ได้รับ ผู้บริหารต้องกำหนดขอบเขต เป้าหมายของงานให้ชัดเจน รายละเอียดของงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ ความชำนาญในรูปแบบต่างๆ สนับสนุนการศึกษาต่อ การจัดโปรแกรมฝึกอบรม การจัดวิทยากรมาบรรยาย ให้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ทางหน่วยงานอื่นจัด ผู้บริหารกำกับดูแลติดตามการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด ชี้แจงและอธิบายถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของครู

2) การสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ โดยการจูงใจให้แก่ครูปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างกระตือรือร้น ซึ่งเป็นผลตอบแทนที่เป็นเงินในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นประจำแน่นอน เงินที่ครูได้รับหลังจากการที่ไม่ได้ปฏิบัติงานแล้ว หรือครบการเกษียณอายุ และปฏิบัติได้ตามเงื่อนไขของการจ่ายบำเหน็จ เมื่อถึงเวลาหรือเกษียณอายุ ก็จะได้เงินจำนวนหนึ่ง

3) การสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ โดยการจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้การ ชมเชย การประกาศเกียรติคุณเป็นบุคลากรดีเด่น การติดรูปถ่ายผู้มีผลงานดีเด่น ลงประวัติการทำงาน ไว้ในที่ที่เห็นได้ชัดเจน มอบรางวัล จัดงานเลี้ยงแสดงความยินดี ประชาสัมพันธ์ ในวารสารหรือสิ่งพิมพ์ ของหน่วยงาน สนับสนุนให้เลื่อนขั้นที่สูงขึ้น และผู้บริหารสนับสนุนให้ครู มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ร่วมทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ ให้มีโอกาสร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานของโรงเรียน ส่งเสริมให้ศึกษาดู งานทั้งในและต่างประเทศ ครูมีอิสระในการทำงานตามขอบเขตของงาน มีหลักประกันความมั่นคงว่า จะได้รับการจ้างงานตลอดไป มีการให้บำเหน็จเมื่อออกจากงาน ผู้บริหารใส่ใจบุคลากรทุกคนด้วยการ พบปะ พูดคุย ทักทาย ชมเชย ปลอบใจ

4) การสร้างแรงจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสร้าง แรงจูงใจโดยการจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สถานที่ ในการ ปฏิบัติงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี มีบรรยากาศที่ดี มีความสะดวกสบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย มีเนื้อที่กว้างเพียงพอ มีห้องน้ำที่สะอาด มีห้องสำหรับดื่มดื่มน้ำ ดื่มน้ำกาแฟ ในช่วงเวลาพัก ภายในห้องทำงานมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน และผู้บริหารส่งเสริม ให้ครูมีความรัก มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน เพื่อนร่วมงานมีการติดต่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความสามัคคี ให้การยกย่องชมเชย และเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน

5) การสร้างแรงจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง แรงจูงใจโดยการจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ด้วยสวัสดิการ ด้านต่างๆ ได้แก่ การบริการด้านร้านอาหาร ร้านค้า การจัดงานสินค้าราคาถูก มีสถานที่เพียงพอ ในการจอดรถ มีห้องพักรูขงขณะอยู่ในช่วงเวลาที่พักกลางวัน จัดให้มีห้องพยาบาล การรักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพ ประจำปี การจัดบริการเกี่ยวกับสุขภาพ มีบริการด้านการออกกำลังกาย โรงเรียนมีสโมสรดนตรี จัดกิจกรรม รื่นเริงตามเทศกาล จัดให้มีการอบรม ให้เรียนภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ จัดทำวารสารเพื่อ เผยแพร่และสื่อสารเกี่ยวกับโรงเรียน ให้ความรู้ต่างๆ แก่ครูในการทำประกันชีวิต การให้กู้ยืมซื้อบ้าน ซื้อรถยนต์ หรือเพื่อศึกษาต่อ จัดให้มีสหกรณ์ออมทรัพย์สำหรับคณะครูในโรงเรียน

1.8.3 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2

1.8.4 ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 ปีการศึกษา 2556

1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับดังนี้

1.9.1 เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

1.9.2 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

1.9.3 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำเสนอในหัวข้อ ดังนี้ คือ

- 2.1 สภาพบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2
 - 2.1.1 ความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2
 - 2.1.2 การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2
 - 2.1.3 ขอบข่ายโครงสร้างการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2
 - 2.1.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1.5 บทบาทของครูในสถานศึกษา
- 2.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.2.1 ความหมายของผู้นำ
 - 2.2.2 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ
 - 2.2.3 ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ
 - 2.2.4 คุณลักษณะพฤติกรรมผู้นำ
 - 2.2.5 บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.2.6 แนวคิดพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ
 - 2.3.1 ความหมายของแรงจูงใจ
 - 2.3.2 ความหมายของการสร้างแรงจูงใจ
 - 2.3.3 ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจ
 - 2.3.4 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ
- 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- 2.6 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 สภาพบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

2.1.1 ความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 209/1 หมู่ที่ 3 ตำบลเกาะขนุน อำเภอพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีพื้นที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา จำนวน 7 อำเภอ คือ อำเภอพนมสารคาม อำเภอบางคล้า อำเภอสนามชัยเขต อำเภอราชสาส์น อำเภอแปลงยาว อำเภอท่าตะเกียบ และอำเภอคลองเขื่อน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2, 2555, หน้า 2)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 นั้นตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงว่าด้วยเรื่อง การกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในเขตพื้นที่การศึกษา โดยมุ่งหวังจะยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน จึงกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบบริหารจัดการการศึกษาทุกส่วนและทุกระดับที่เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษายุคใหม่และเพื่อเป็นการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการลงไปสู่ส่วนภูมิภาคหรือท้องถิ่น จึงให้มีการหลอมรวมเปลี่ยนถ่ายอำนาจในการบริหารจัดการของหน่วยงานสำคัญที่กำกับดูแลในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกระดับเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้กรมต่างๆ ในกระทรวงศึกษาธิการยุบเลิกและเกิดสำนักงานใหม่ ประกอบด้วย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ขณะเดียวกันได้มีการหลอมรวมหน่วยงานในระดับกรมซึ่งมีอยู่เดิม คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษาและกรมวิชาการ เข้าไว้ด้วยกันแล้วเปลี่ยนสภาพเป็นหน่วยงานใหม่ตั้งขึ้นเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับจังหวัดและอำเภอ ก็เช่นเดียวกันได้มีการยุบเลิกสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ/กิ่งอำเภอ และได้มีการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขึ้นทั่วประเทศ จำนวน 183 เขต (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2, 2555, หน้า 3)

กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดให้มีการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาตาม ประกาศกระทรวง เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 และการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ. 2553 เพื่อจัดระบบและกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ให้ครอบคลุมทุกภาค และทุกจังหวัดทั่วประเทศ โดยมี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานที่จัด ระบบและการกระจายอำนาจการศึกษา โดยแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา ออกเป็น 2 ระดับ คือ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา สำหรับการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาของจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งประกอบด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ฉะเชิงเทรา เขต 2 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2, 2555, หน้า 3)

2.1.2 การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา

เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 นั้นเป็นหน่วยงานทางการศึกษาภาครัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษา 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และกฎกระทรวงว่าด้วยเรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553, หน้า 44)

1) จัดทำนโยบาย แผนการพัฒนา และมาตรฐานการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้อง กับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้ให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

6) ประสานการระดมทรัพยากร รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อการ ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการ และพัฒนาการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

9) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การวิจัย และพัฒนาด้านการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

10) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานในด้านการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร ต่างๆ หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในสำนักงานเขตพื้นที่เขตการศึกษา

12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมภายใน สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ ระบุไว้ให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

2.1.3 ขอบข่ายโครงสร้างการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2

ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาทุกเขตประกอบด้วย 7 กลุ่มงาน กับ 1 หน่วยตรวจสอบภายใน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถม ศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2, 2555, หน้า 3) คือ

1) กลุ่มอำนวยการ

งานอำนวยการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร การประสานงานและให้บริการ สนับสนุนส่งเสริมให้กลุ่มภารกิจและงานต่างๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถบริหารจัดการและดำเนินงานตามบทบาทภารกิจ อำนาจหน้าที่ได้อย่างเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลบนพื้นฐานของความถูกต้อง โปร่งใส ตลอดจนสนับสนุนและให้บริการข้อมูลข่าวสาร เอกสาร สื่อ อุปกรณ์ทางการศึกษา และทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาบริหารจัดการได้อย่างสะดวกคล่องตัว มีคุณภาพเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) กลุ่มบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

กลุ่มบริหารงานการเงินและทรัพย์สินให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี งานพัสดุและงานบริหารสินทรัพย์ โดยการดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน การบริหารงานบัญชี การบริหาร งานบริหารงานพัสดุ และสินทรัพย์ อีกทั้ง ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3) กลุ่มบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษา เป็นมาตรการจูงใจให้ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงาน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวเกิดความอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถมีขวัญกำลังใจ นำไปสู่การบริการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนต่อไป

4) กลุ่มนโยบายและแผน

เป็นกลุ่มงานที่ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาต่างๆ จัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาชาติ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตามยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ (strategic results – based management : SRBM) ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (strategic performance based budgeting : SPBB) โดยเน้นความโปร่งใส ทันสมัย ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยึดหลักการมีส่วนร่วม (participation) การบริหารจัดการที่สนับสนุนให้โรงเรียนเป็นฐาน (school-

based management) โดยมีกระบวนการวางแผน การดำเนินการตามแผน การกำกับติดตามผล
 อย่างเป็นระบบ

5) กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

กลุ่มงานนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษา เป็นกลุ่มงานที่ดำเนินการเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ติดตาม ตรวจสอบ
 และประเมินผล การพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง
 ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานเท่าเทียมกัน โดยยึด
 โรงเรียนเป็นฐาน ส่งผลให้ผู้เรียนทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย เกิดการเรียนรู้
 ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษา

6) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

งานส่งเสริมการจัดการศึกษาเป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาใน
 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา สามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเป็นการบูรณาการ
 การจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัยไปสู่การศึกษาตลอดชีพนำแหล่ง
 เรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นใช้ประกอบการเรียนการสอน ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตใจให้
 สมบูรณ์ จัดสวัสดิการ สวัสดิภาพและกองทุนเพื่อการศึกษา ที่จะเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนปกติ
 ด้อยโอกาส พิการและมีความสามารถพิเศษอีกทั้งส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันทาง
 การศาสนาสถานประกอบการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน ร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผล
 ต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียน

7) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

งานส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน เป็นกลุ่มงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้
 สถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา สามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดย
 การบูรณาการ การจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัยไปสู่การศึกษาตลอดชีพ
 เป็นกลุ่มงานที่ดำเนินการส่งเสริมอุดหนุนกองทุนสวัสดิการสถานศึกษาเอกชน งานสวัสดิการ
 สถานศึกษาเอกชน งานส่งเสริมการบริหารงานบุคคลและการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนส่งเสริม
 ข้อมูลสารสนเทศ งานพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาเอกชน

8) หน่วยตรวจสอบภายใน

หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี ทำหน้าที่
 เป็นหน่วยงานควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาเพื่อให้การปฏิบัติงาน
 บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการส่งสัญญาณเตือนความ
 เสี่ยงที่ทำให้หน่วยงานปฏิบัติไม่บรรลุเป้าหมาย การตรวจสอบภายในที่เพียงพอมีการสอบทานที่ดี
 สามารถจะทำให้การใช้ทรัพยากรของทางราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล
 ประหยัดและโปร่งใส

ผลดำเนินงาน สภาพการจัดการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 จังหวัดฉะเชิงเทรา ในช่วงปีที่ผ่านมา ปรากฏดังนี้ (นิตยสารปฏิรูปการศึกษาระดับประถมศึกษา ปีที่ 1, 2555, หน้า 20)

- 1) คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู ประสบปัญหาด้านการครองชีพ เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและอยู่ในช่วงภาวะเงินเฟ้อ ทำให้เงินเดือนของข้าราชการครูที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ครูส่วนใหญ่เกิดภาวะหนี้สินทั้งในระบบ และนอกระบบการกู้เงิน จากสหกรณ์ออมทรัพย์ครูฉะเชิงเทรา จำกัด มากขึ้น มีการแก้สัญญาหนี้เพื่อรับเงินกู้เพิ่มเติม ทำให้ครูเกิดความเครียดและความไม่สบายใจซึ่งมีผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอน ครูบางคนต้องประกอบอาชีพอิสระเพิ่มขึ้น ทำให้มีการเบียดบังเวลาของราชการและไม่สามารถปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท เสียสละในด้านต่างๆ เหมือนเช่นอดีต
- 2) อุปกรณ์การศึกษา สื่อและเทคโนโลยี ยังไม่สามารถจัดสรรงบประมาณหรือให้การสนับสนุนแก่โรงเรียนในสังกัดได้เท่าที่ควร โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดแคลนและเกิดความเหลื่อมล้ำกันมาก
- 3) การใช้อาคารสถานที่ โรงเรียนส่วนใหญ่มีอาคารเรียนเก่าชำรุดทรุดโทรมเนื่องจากมีอายุการใช้งานนานโรงเรียนบางแห่งขาดแคลนห้องเรียน โดยเฉพาะที่ใช้เป็นห้องพิเศษ ในการจัดกิจกรรมด้านการเรียนการสอนต่างๆ และในบางแห่งยังมีอาคารเรียนที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ เมื่อเทียบกับจำนวนนักเรียน
- 4) การนิเทศ กำกับ ติดตามผลด้านการศึกษามีการขาดแคลนด้านจำนวนศึกษานิเทศก์ และไม่สามารถออกนิเทศตามสถานศึกษาได้อย่างจริงจัง
- 5) ขวัญและกำลังใจของข้าราชการครู ยังมีครูจำนวนมากเกิดความสับสน และท้อถอยเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อหน่วยงานต้นสังกัด เนื่องจากเห็นว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรมในเรื่องต่างๆ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ การโยกย้ายประจำปี การจัดสรรครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้าง โอกาสในการส่งเสริมความรู้และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การปฏิบัติตามนโยบายและมาตรการต่างๆ มีความเหลื่อมล้ำ เป็นต้น รวมทั้งการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารระดับต่างๆ ต่อการร่วมงานยังมีน้อย

สรุปได้ว่า สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ยังคงต้อง ังปรับปรุงพัฒนาในหลายๆ ด้านอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยคำนึงถึงความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการครู รวมถึงขวัญและกำลังใจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา อีกทั้งการมีส่วนร่วมช่วยลดปัญหาต่างๆ ในระบบการจัดการศึกษาอีกทางหนึ่งเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.1.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยเป็นศูนย์กลางในกลุ่ม ช่วยเสนอแนะกระตุ้นให้กำลังใจยกย่องสรรเสริญ เป็นตัวแทนของกลุ่ม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป บทบาทหน้าที่ของผู้นำ ก็จะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์นั้นด้วย หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหาร โรงเรียน ของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช

2547 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 27 ได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2553, หน้า 81)

- 1) ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด
- 2) พิจารณาเสนอความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 3) ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีกิจรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 4) จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 5) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
- 6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นหรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

ซุข กาญจนประกร (2546, หน้า 31) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโดยกำหนดบัญญัติ 10 ประการ ดังนี้

- 1) วางแผนการปฏิบัติงาน
- 2) จัดระเบียบองค์การ และจัดตัวบุคคลให้เข้ากันงาน
- 3) ประสานงาน
- 4) ควบคุมการคลัง
- 5) ให้ข่าวสารและการติดต่อทั่วไป
- 6) สร้างแรงจูงใจ ริเริ่ม และส่งเสริมงาน
- 7) ตัดสินใจและออกคำสั่งให้ปฏิบัติงาน
- 8) เป็นหัวหน้า เป็นผู้ควบคุม และจัดมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติ
- 9) ประเมินผลงาน
- 10) แก้ไข และปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

และตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 มาตรา 39 กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ดังนี้ (1) บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ (2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ (3) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ (4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการ

ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (5) อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบ ที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด (6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2, 2545 หน้า 15)

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากงานผู้บริหารสถานศึกษานั้น เป็นงานที่จะต้องรับผิดชอบสูงและมีงานหลายๆ ด้านที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมสมัยใหม่ และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้าราชการครู นักเรียน และชุมชน พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหาร สถานศึกษา ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.1.5 บทบาทของครูในสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 24 ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการเรียนการสอน เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ จากสาระสำคัญของมาตรานี้ ถึงกับกล่าวกันว่า เป็นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบใหม่ของการศึกษาไทยเลยทีเดียว เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพในมาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพในมาตรา 23 การจัดการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา ในเรื่องต่อไปนี้ (1) ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน ชาติ และสังคมโลก รวมถึงความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ความเป็นมาของสังคมไทยและระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (2) ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน (3) ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา (4) ความรู้ และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง (5) ความรู้ และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข และถ้าจะชี้เฉพาะเจาะจงลงไปให้ชัดเจนที่สุดผู้ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ในบรรดาบุคลากรทางการศึกษาทั้งหลายนี้ ก็คือ "ครู" ครู เป็นอาชีพที่เก่าแก่ที่สุดอาชีพหนึ่งในโลก สรรพวิทยาการทั้งหลายของมวลมนุษย์ ถูกถ่ายทอดจาก "ผู้รู้" สู่ "ผู้เรียน" มากที่สุด ไม่ว่าจะ เป็นในระบบหรือนอกระบบ ระบบการเรียนการสอนทำให้วิวัฒนาการของมนุษย์เป็นไปอย่างรวดเร็ว

เพราะกว่าเราจะรู้จักใช้หินเป็นเครื่องมือก็กินเวลานับแสนปี กว่าเราจะรู้จักทอผ้า ก็กินเวลานับหมื่นปี กว่าเราจะอยู่เป็นหลักแหล่งมีบ้านเมืองปึกแผ่นก็ใช้เวลาพันปี กว่าเราจะผลิตเครื่องยนต์ เครื่องจักรกลได้ ก็ใช้เวลาหลายร้อยปีและการพัฒนาคอมพิวเตอร์ขึ้นมาใช้ ก็ใช้เวลาหลายสิบปีแต่ทั้งหมดนี้ เราสามารถถ่ายทอดโดยกระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์เพียงใช้เวลาไม่กี่ปีเท่านั้น บุคคลรุ่นใหม่อีกจะสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ต่อไปได้อย่างไม่รู้จักจบสิ้น ภาระหน้าที่ของครู ในการถ่ายทอดความรู้และพัฒนาความสามารถของผู้เรียนจึงเป็นหน้าที่ที่ไม่มีวันจบสิ้น ต้องคงอยู่ตลอดไป โดยมีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาผู้เรียน จัดกิจกรรมการเรียนการสอนหลักและเสริมประสบการณ์แก่ผู้เรียน ดูแลชีวิตผู้เรียนในโรงเรียนสถานศึกษา สนับสนุนให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพมีอิทธิพลอย่างมาก ต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของผู้เรียน ถึงแม้ว่าระบบการศึกษา และแนวทางการจัดการศึกษาจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร หากครูยังคงยึดติดกับการสอนแบบเดิมๆ ไม่มีการพัฒนาตนเอง ไม่พัฒนากระบวนการเรียนรู้ไม่คำนึงผลที่จะเกิดขึ้นจริงกับผู้เรียน การปฏิรูปการเรียนรู้ก็จะไม่เกิดขึ้นดังนั้นครูต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงก่อนเป็นอันดับแรก โดยมีบุคลากรทางการศึกษาอื่นเป็นผู้สนับสนุน ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้นจากกา รเปลี่ยนแปลงนั้น มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วท่ามกลางกระแสวัฒนธรรมที่หลากหลาย เศรษฐกิจตกต่ำ ประชากรเพิ่มมากขึ้นเกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงจริยธรรมถดถอยครูจะถ่ายทอดอะไรสู่ผู้เรียนอย่างไรเพื่อเตรียมพร้อมรับสิ่งเหล่านี้ ให้สมกับการเป็น "ครูมืออาชีพ" พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา เป็นหัวใจหลักของการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ เริ่มจาก มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ เป็นลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่ต้องगर ให้เกิดขึ้น มาตรา 23 การจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา เป็นเนื้อหาความรู้และทักษะในด้านต่างๆ ที่ต้องจัดใ้กับผู้เรียน มาตรา 24 เป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน มาตรา 25-30 ว่าด้วยหน้าที่ของรัฐ หน่วยงานการศึกษาและสถานศึกษา ที่จะต้องกำหนดหลักสูตร และให้การส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนในทุกๆ ด้านจะเห็นว่า มาตรา 24 เป็นตัวกำหนดภาระหน้าที่ของครูโดยตรง ที่จะดำเนินการ โดยมีสาระสำคัญ ในมาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 44-46) ดังต่อไปนี้

1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการจัดการเรียนการสอนของครู ต้องยอมรับในความแตกต่างกันของผู้เรียน ทั้งในด้านพื้นฐานความรู้ ความถนัดทางการเรียน ความสนใจ ความพร้อม ความสามารถในการเรียนรู้ ในบางด้าน เช่น พื้นฐานความรู้ ครูอาจปรับให้พอใกล้เคียงกันได้บ้าง แต่ความถนัด ความสนใจ เป็นไปไม่ได้ที่จะให้ผู้เรียนทั้งหมด ในห้องเรียน มีความถนัด หรือความสนใจเหมือนกัน นอกจากนี้ ศักยภาพในการเรียนรู้ ก็แตกต่าง เรียนรู้ได้เร็วช้าต่างกัน ดังนั้น ในการเรียนการสอนของครู อันดับแรกครู ต้องสามารถจำแนกความแตกต่างกันของผู้เรียนได้ชัดเจนเพื่อที่จะนำไปจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้อง ผู้เรียนแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม ซึ่งอาจใช้แนวทาง

ดังนี้

(1) จัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจ ตอบสนองความถนัด ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม โดยการสำรวจความถนัด ความสนใจ ของผู้เรียนแล้วนำมาจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับเรื่องที่คุณเรียนสนใจมาประกอบในบทเรียน

(2) กิจกรรมการเรียนการสอนที่ครูใช้ต้องมีความหลากหลาย และเหมาะสมกับผู้เรียนกลุ่มต่างๆ โดยที่ครูอาจทดลองนำมาใช้เพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดสำหรับพัฒนาผู้เรียนแต่ละคน

(3) ใช้กิจกรรมที่สามารถพัฒนาความสามารถของผู้เรียนให้สูงขึ้นได้เต็มตามศักยภาพเหมาะสมกับวุฒิภาวะ เริ่มจากตรวจสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียน แล้วจึงใช้กิจกรรมที่ส่งเสริมความสามารถให้สูงขึ้นตามลำดับที่ละขั้นๆ

2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาครูสามารถที่จะกระทำได้โดย

(1) จัดกิจกรรมที่เน้นการพัฒนาทักษะ และกระบวนการคิด เพื่อให้เกิดคุณลักษณะเป็นนักคิดที่สามารถศึกษา ค้นคว้าคำตอบของปัญหาได้ด้วยตนเอง กำหนดหลักการทำงานได้เองให้เป็นลักษณะนิสัยที่ติดตัวอย่างถาวร

(2) จัดกิจกรรม ประสบการณ์หรือสถานการณ์ ที่กระตุ้นให้เกิดการคิด อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน โดยครูต้องศึกษาทฤษฎีการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้แบบต่างๆ ให้เข้าใจถ่องแท้ เพื่อนำมาจัดกิจกรรมที่เหมาะสมต่อบรรยากาศจัดกิจกรรมเสริมที่หลากหลายรูปแบบเพื่อที่ผู้เรียนจะนำประสบการณ์ไปประยุกต์เพื่อแก้ไขปัญหาต่อไป เพราะการมีประสบการณ์ที่มาก ย่อมมีหนทางแก้ไขมากขึ้นเช่นกัน

(3) ให้ผู้เรียนรู้จักตั้งปัญหา กำหนดปัญหา รวมถึงหาวิธีที่แก้ปัญหา ด้วยวิธีการที่เหมาะสมเป็นระบบ ให้ผู้เรียนเห็นความสำคัญของปัญหา มากกว่าเห็นความสำคัญของคำตอบที่มีอยู่แล้วในการเรียนการสอน บางครั้งคำตอบ ก็ไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุด แต่กระบวนการค้นหาที่อยู่ระหว่างปัญหากับคำตอบน่าจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุด

3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติครูอาจใช้แนวทางดังนี้

(1) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง ใช้กระบวนการเรียนรู้ที่ให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติ อย่างเป็นขั้นตอน และเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้น รวมทั้งสามารถอธิบายสรุปขั้นตอนการปฏิบัติ พร้อมทั้งสามารถเผยแพร่ข้อค้นพบ หรือนำเสนอเรื่องราวที่ค้นพบได้อย่างสร้างสรรค์

(2) จัดประสบการณ์ที่หลากหลาย ภายนอกห้องเรียน เป็นเรื่องจริงในสังคม ชุมชน ท้องถิ่น เพื่อให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์จริงเกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นๆ

(3) จัดกิจกรรมการอ่านเพื่อการค้นคว้า จากมุมหนังสือ ในห้องเรียน ห้องสมุด หรือแหล่งค้นคว้าต่างๆ

(4) จัดหนังสือหรือเอกสารให้ผู้เรียนได้อ่าน เพื่อการค้นคว้าอย่างพอเพียง ผู้เรียนที่มีนิสัยรักการอ่านจะช่างสังเกตช่างจดจำมีความละเอียดและใฝ่รู้อยู่เสมอ

4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน

รวมทั้งปลูกฝัง คุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา นอกเหนือจากการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่พัฒนาความสามารถจริงของผู้เรียน การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันดีงามของชาติ ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องสอดแทรกเข้าไปในทุกวิชาและตลอดเวลา เพื่อให้ผู้เรียนเป็นทั้ง คนเก่ง และคนดี และถ้ายังไม่เก่ง ก็ขอให้ดีไว้ก่อน การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ สามารถกระทำได้ในทุกขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นส่วนเนื้อหา กิจกรรม การเรียนการสอน การปฏิบัติ ค่านิยมพื้นฐานที่ครูควรสอดแทรกเช่น ความขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อุดมทุน มีวินัย รับผิดชอบ เสียสละ สามัคคี ฯลฯ ครูอาจทำได้โดยการพัฒนาการณณ์จำลองหรือบทบาทสมมุติ

5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ และครูต้องร่วมกันจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ื่อต่อการเรียนรู้ และเกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ นอกเหนือจากสภาพแวดล้อม สื่ออุปกรณ์ต่างๆ ก็มีความจำเป็นไม่น้อย ที่ต้องนำมาใช้ในการเรียนการสอน โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง สื่อ จะเป็นตัวกลางของปฏิสัมพันธ์ในชั้นเรียน ระหว่างครูกับผู้เรียน ผู้เรียนกับผู้เรียน และชั้นเรียนกับภายนอกการใช้สื่อในการเรียนการสอนต้องใช้สื่อที่เหมาะสมสอดคล้องกับเนื้อหา กิจกรรม และเป็นสื่อที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้เอง หรือสามารถศึกษาข้อมูลจากสื่อชนิดต่างๆ ได้เอง โดยเฉพาะจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ครูควรฝึกให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์แยกแยะ ประเภทของสื่อเลือกรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ และเป็นประโยชน์ ครูและผู้เรียนอาจร่วมกันจัดทำสื่อเพื่อใช้ในการเรียนการสอนก็ได้ ในการเรียนการสอนอาจใช้วิธีการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน ซึ่งจะทำให้สามารถค้นพบปัญหา แล ะอุปสรรคที่แท้จริงในกระบวนการ สอน

6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพครูสามารถจัดกิจกรรม ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา เพราะว่ามันจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทำให้การเรียนรู้ ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ในห้องเรียน ในโรงเรียนสถานศึกษาเท่านั้น ในยุคโลกไร้พรมแดน ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ในทุกที่ ทุกเวลา ทุกเรื่อง ครูอาจจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จาก พ่อ แม่ ญาติพี่น้อง เพื่อนบ้าน ผู้เชี่ยวชาญในสาขาอาชีพ บุคคลในสังคม ชุมชน ในท้องถิ่น นอกจากผู้เรียนจะเกิดการ เรียนรู้ได้อย่างหลากหลายแล้ว ยังเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ในครอบครัว และผู้เรียนได้เรียนรู้การมี มนุษย์สัมพันธ์กับบุคคลอื่นในชุมชน และท้องถิ่นได้ดีอีกด้วย การเปิดโอกาสให้ชุมชน ได้เข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดการเรียนการสอน ก็เป็นความมุ่งหมายสำคัญประการหนึ่ง ตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ 2542 นี้ โดยที่นอกจากชุมชนได้ประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความรู้กับสถานศึกษา มีการตรวจสอบ มาตรฐานคุณภาพของสถานศึกษา ผลผลิตของสถานศึกษา ก็เป็นไปตามความต้องการของชุมชน และสถานศึกษาก็จะได้รับความร่วมมือ และการสนับสนุนจากชุมชนอย่างเต็มที่ ในกา รดำเนินการ ต่างๆ "ครูมีอาชีพ" เป็นความคาดหวังของการปฏิรูปการศึกษาของชาติในครั้งนี้อย่างยิ่ง การเป็น มืออาชีพของครู จะทำให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็น มนุษย์ที่ สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรง

ชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มีจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาคและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะวัฒนธรรมของชาติ การศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่นภูมิปัญญาไทยและความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเองมีความคิดสร้างสรรค์ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นผลงานนำภาคภูมิใจของ "ครูมืออาชีพ" โดยแท้

บทบาทและหน้าที่ของครูผู้สอนในสถานศึกษา ตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 มาตรา 87 ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องตรงต่อเวลาอุทิศเวลาของตนให้แก่ทางราชการและผู้เรียนและละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรมิได้ การละทิ้งหน้าที่หรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร เป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง หรือการละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่าสิบห้าวัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควรหรือโดยมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงและมาตรา 88 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ชุมชน สังคม มีความสุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคีช่วยเหลือเกื้อกูลต่อผู้เรียนและระหว่างข้าราชการด้วยกันหรือผู้ร่วมปฏิบัติราชการต้อนรับให้ความสะดวก ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้เรียนและประชาชนผู้มาติดต่อราชการการกลั่นแกล้ง ดูหมิ่นเหยียดหยาม กดขี่ หรือข่มเหงผู้เรียน หรือประชาชนผู้มาติดต่อราชการอย่างร้ายแรงเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง (ราชกิจจานุเบกษา, 2547)

ธันวาคม 2552 กวีภรณ์ (2552, หน้า 28) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของครูผู้สอนไว้ ดังนี้

1) สอนศิลปวิทยาให้แก่ศิษย์ซึ่งถือเป็นหน้าที่สำคัญสำหรับครู ครูที่ดีต้องทำการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาการสอนให้สอดคล้องกับความสามารถและความสนใจของนักเรียน นอกจากนี้ต้องสามารถให้บริการแนะแนวในด้าน การเรียน การครองตน และรักษาสุขภาพอนามัย จัดทาและใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งสามารถปรับหลักสูตรการเรียน การสอนให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นและสถานการณ์บ้านเมืองในปัจจุบัน

2) แนะนำการศึกษาและอาชีพที่เหมาะสมให้แก่ศิษย์เพื่อช่วยให้ศิษย์ของตนสามารถเลือกวิชาเรียนได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ครูต้องคำนึงถึงสติปัญญา ความสามารถ และความถนัดของบุคลิกภาพของศิษย์ด้วย

3) พัฒนาและส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของศิษย์ โดยการจัดกิจกรรม ซึ่งมีทั้งกิจกรรมการเรียนการสอนในหลักสูตร และกิจกรรมการเรียนการสอนนอกหลักสูตร

4) ประเมินผลความเจริญก้าวหน้าของศิษย์ที่จะได้ทราบว่าศิษย์ได้พัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้ามากเพียงใด

5) อบรมคุณธรรม จริยธรรม ความมีระเบียบวินัย และค่านิยมที่ดีงามให้แก่ศิษย์

6) ปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานและสถานศึกษา ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติครูและจรรยาบรรณครู เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์

7) ตรงต่อเวลา โดยการเข้าสอนและเลือกสอนตามเวลา ปฏิบัติงานสำเร็จครบถ้วนตามเวลาและรักษาเวลาที่นัดหมาย

8) ปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

9) ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของตน

กล่าวสรุปบทบาทและหน้าที่ของครูผู้สอนในสถานศึกษาได้ว่า บทบาทของครู มีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะการอบรมให้ศิษย์เป็นคนดี และแนวทางการศึกษาและอาชีพที่เหมาะสม ให้แก่ศิษย์ ปรับหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาสภาพแวดล้อมของ ท้องถิ่นและสถานการณ์บ้านเมืองในปัจจุบัน พัฒนาและส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของศิษย์ โดยการจัดกิจกรรม ซึ่งมีทั้งกิจกรรมการเรียนการสอนในหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอนนอกหลักสูตร

2.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2.1 ความหมายของผู้นำ

สำหรับการให้คำนิยามผู้นำของนักการศึกษา มีความแตกต่างหลากหลายตามความคิดเห็นดังต่อไปนี้

ผู้นำ (leader) เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จึงมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ ดังนี้

ฮัลปิน (Halpin, 1966, p. 28) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำอย่างกว้างๆ 5 อย่าง ดังนี้

- 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับบทบาทมากกว่าบุคคลอื่นๆ
- 2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- 3) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการให้หน่วยงานดำเนินตามหนทางไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

4) ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5) ผู้นำ คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

ฟีดส์เลอร์ (Fiedler, 1967, p. 8) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรม

ยุกส์ (Yukl, 1989, p. 4) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่มและเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่ง ผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ก็ตาม

ดูบริน (Dubrin, 1989, p. 431) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้นำ คือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ยงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า 44) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่มและมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มร่วมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สมพิศ นันทศิริพร (2545, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการยอมรับจาก ขุนหมื่นมากให้เป็นหัวหน้าคนอื่น มีความสามารถโน้มน้าวชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามคำสั่ง เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

เนาวรัตน์ แก้วสว่าง (2547, หน้า 29) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ใช้อิทธิพลซึ่งมีอยู่ในตนเอง ในการโน้มน้าวชักจูงให้สมาชิก ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ โดยปฏิบัติการและอำนาจการแบบใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนว่าเน้นในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2547, หน้า 82) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้เดินนำหน้า นำทางและนำผู้ตาม เพื่อให้จุดมุ่งหมายประสบผลสำเร็จ

พิมพ์อร สดเอี่ยม (2550, หน้า 19) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสำคัญ ที่มีส่วนทำให้องค์การดำเนินภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ การยอมรับ และความน่าเชื่อถือ รวมทั้งกระทำในสิ่งที่มีจริยธรรม แสดงออกถึงการเป็นผู้นำทางด้านบุคลิกภาพ พฤติกรรมและการปฏิบัติงาน

ขวัญใจ ขุนทนาย (2553, หน้า 5) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่เป็นหลักสำคัญขององค์การ มีความรู้ในเรื่ององค์การเป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้ มีความรับผิดชอบต่อ ประสิทธิภาพขององค์การ อุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตขององค์การ ได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อนร่วมงานในการจัดกิจกรรมและในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม หรือในองค์การ เต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์การ มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ แสวงหาโอกาส นวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความเต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำได้

พิเชษฐ วัชรเกียรติขจร(2553, หน้า 45) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ มีคุณค่าใหม่ มีพลังสมอง พิเศษ ต้องกล้าเปลี่ยนแปลง ทำงานด้วยจิตมุ่งมั่น มีเมตตาธรรม อานันท์ ปันยารชุน อดีตนายกรัฐมนตรี ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า “ผู้นำคือ คนที่คิด คนที่พูด คนที่ทำอะไรแล้วมีคนเชื่อถือ อยากทำตาม อยากช่วยเหลือ” ผู้นำยุคใหม่ที่ดีต้องมีความริเริ่ม เปิดใจกว้าง ทันทต่อเหตุการณ์ทั้งปัจจุบัน และอนาคต เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องมองหลายมิติ มีการวางแผนล่วงหน้า

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่เป็นหลักสำคัญขององค์การ มีส่วนทำให้องค์การดำเนินภารกิจ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความมั่นคง ช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มมีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่มและเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งมีความสามารถ โน้มน้าวชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามคำสั่งเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

2.2.2 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำไว้ ซึ่ง มีทั้งสอดคล้องและความแตกต่างหลากหลายตามความคิดเห็นดังต่อไปนี้

ฮัลปิน (Halpin, 1966, p. 287) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม ผสมผสานกันอย่างแยกแยะไม่ออก และพฤติกรรมทั้งสองฝ่ายต่างถูกกำหนดขึ้นโดยองค์การหรือหน่วยงานได้แยกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่

1) ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เน้นงาน มีการสร้างและกำหนดรูปแบบของการจัดองค์การที่เป็นระเบียบแบบแผน มีการดำเนินงานตามนโยบาย เป้าหมายแผนงาน เน้นระบบการปฏิบัติงานที่มุ่งความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายที่สูงสุดและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินการไปตามหน้าที่ระบบงาน ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้การปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่มบุคคลและหรือขององค์การต้องสามารถปฏิบัติงานสามารถอธิบานได้อย่างชัดเจน ผู้นำจึงมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การตามโครงสร้างงาน

2) ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านความเป็นมิตรที่ดี ความไว้วางใจ ความสนใจและเอาใจใส่ ต่อความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ความสนิทสนมซึ่งกันและกันให้ความใส่ใจดูแลดูแลคนอย่างใกล้ชิด ปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ช่วยเหลือชี้แนะการทำงาน เมื่อครูต้องการความช่วยเหลือ และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถ มอบหมายงานที่ทำหยาบเพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ครูจะไปทำนอกเหนือจากสิ่งที่คาดหวัง เพื่อให้ครูมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

ริชาร์ด และแองเกิล (Richards & Engle, 1986, p. 199) ให้ความหมาย พฤติกรรมผู้นำว่า หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ

อิมเมจันท์ (Immesant, 1988, p. 259) ให้ความหมาย พฤติกรรมผู้นำว่า เป็นพฤติกรรมของผู้ที่ต้องมีจุดเด่น ในเรื่องความฉลาด ความเชื่อมั่นในตนเอง และมีระดับความสามารถในการทำงานสูงกว่าคนทั่วไป

จาคอบส์และจาควีส (Jacobacobs & Jaques, 1990, p. 281) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำว่า เป็นผู้ที่มีกระบวนการทำให้เกิดการรวมพลัง พยายามเต็มที่ที่จะใช้ความพยายามนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2543, หน้า 618) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะใช้กำลังทางสมอง กำลังกายและกำลังใจเพื่อจูงใจหรือตลใจ จะต้องไม่เป็นการบังคับตลอดจนได้รับความยินยอมจากผู้ตาม

ภุริทัต รัศมีเพชร (2543, หน้า 17) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้มีพลังชี้นำ ทั้งนี้เพราะผู้นำทุกคนต่างก็หวังที่จะให้ภารกิจของงานประสบผลสำเร็จ ความสำเร็จอาจเกิดขึ้นได้ อย่างรวดเร็ว ถ้าบุคคลนั้นรู้จักวิธีการทำตัวให้เป็นบุคคลที่มีพลังชี้นำชีวิตคนอื่นได้

สมนึก พรเจริญ (2544, หน้า 20) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพฤติกรรมผู้นำแต่ละองค์การหรือหน่วยงานจะมีลักษณะแตกต่างกันไป ตามบุคลิกภาพของผู้นำหรือสภาพแวดล้อมของสถานการณ์นั้นๆ

สมคิด บางโม (2545, หน้า 235) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคล ขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ขุนทอง จริตพันธ์ (2546, หน้า 4) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำ เป็นการกระทำของผู้นำที่เกิดจากปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำเอง บุคลากรร่วมงานและสภาวะแวดล้อมในแต่ละองค์การ โดยที่ผู้นำจะต้องมีการปรับตัวและพัฒนาใช้ในการประสานงาน สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรด้านต่างๆ ภายในองค์การ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้

สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2548, หน้า 1) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของคน ที่คิด คนที่ทำอะไรแล้วคนอื่นเชื่อถือ อยากทำตาม อยากช่วยเหลือ อยากให้การสนับสนุน

เฉลิม เกลี้ยงแก้ว (2550, หน้า 19) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงบทบาทออกมาเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติตามปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพ็ญศรี แนะแก้ว (2551, หน้า 27) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถของผู้นำที่เหมาะสม ในการโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่นให้ทำตามความต้องการของตนเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ประสบผลสำเร็จ และหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า

อุทัยวรรณ ฝอยศิริ (2551, หน้า 29) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจคน มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ รับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน มีความพากเพียรอดทนกล้าตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งที่ยังบกพร่องเข้ากับผู้อื่นได้ สนับสนุนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานแต่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเพราะความเป็นผู้นำจะได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากกลุ่ม ซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดเป้าหมายการตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มอย่างราบรื่นเรียบร้อยสมาชิกของกลุ่มทุกคนมีความพอใจ มีความหมายกว้างขวางมาก ทำให้การให้คำนิยามแตกต่างกันไป

ขวัญใจ เกตุอุดม (2554, หน้า 18) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีอิทธิพล มีพลังชี้นำ มีความรู้ มีสติปัญญา มีความดีงามสูงกว่าผู้อื่น มีความสามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและเชื่อมั่นว่า สามารถคลี่คลายเหตุการณ์ความตึงเครียดได้ด้วยสันติวิธีแก้ปัญหาในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถที่มีความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยเป็นผู้ริเริ่มดำเนินการทำงานร่วมกับหมู่คณะ มีความสามารถแสดงออกในด้านการจูงใจ เพื่อความสำเร็จในหน่วยงาน และมี ปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเพื่อโน้มน้าวจิตใจให้

ปฏิบัติงานร่วมกัน ด้วยความพึงพอใจ เต็มใจให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ได้วางร่วมกันอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยเป็นผู้รับผิดชอบ เป็นผู้มีอิทธิพล และอำนาจเหนือผู้ร่วมงานในหน่วยงาน

2.2.3 ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

พฤติกรรมผู้นำ เป็นเครื่องมือจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน กำหนดทิศทางสารเคลือบผิวของทรัพยากรทั้งหลายในองค์กร โดยผู้นำจะทำหน้าที่ชี้แนะ สั่งการ ควบคุม ตลอดจนวางแผน และกำหนดเป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวม และมีผู้กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำไว้หลายอย่าง ดังนี้

เชวท (Schwartz, 1980, p. 491) กล่าวถึง ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่าเป็นลักษณะของผู้ที่มีความสามารถของศิลปะในการบอก ชี้แนะ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น

ไซอิน (Schtin, 1985, unpagged) กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่า คือ ความสามารถที่ก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิม เพื่อร่วมกระบวนการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น

ดราท และพลัส (Drath & Palus, 1994, unpagged) กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่าเป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับงานในหน่วยงาน

ฟินเคลสไตน์ และแฮมบริค (Finkelstein & Hambrick, 1996, unpagged) ได้กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มที่ผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีขอบเขตความรับผิดชอบร่วมกัน

สมคิด บางรัมย์ (2545, หน้า 235) กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่า ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำเป็นการปฏิรูปตนของผู้นำ ต่อกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดและสมาชิกคนอื่นๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่า บุคคลนั้นเป็นผู้นำของกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้

เทียน ทองแก้ว (2545, หน้า 36) กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่า อยู่ที่ความสามารถของผู้นำที่ถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดีภายใต้ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

ปรียาพันธุ์ปิยะอนันต์ (2546, หน้า 13) กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำอยู่ที่แนวทางการบริหารงานที่ทำให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่เราตั้งเป้าหมายให้สำเร็จอย่างเต็มใจและร่วมมือเป็นอย่างดี ทั้งนี้ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- 1) ความรู้ ความสามารถทำให้ตนเองมีความน่าเชื่อถือและทำให้ทุกคนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ
- 2) ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการและการวางแผนที่ดี
- 3) ต้องเข้าใจคน
- 4) ต้องมีการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

ประภัสร์ จงสงวน (2546, หน้า 4) กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่า การแสดงพฤติกรรมของผู้นำนั้น มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ โดยพฤติกรรมที่แสดงออกจะต้องบ่งบอกถึงการที่ผู้นำมีความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบและทันต่อเหตุการณ์ในทุกๆ ด้าน

สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ (2546, หน้า 33) กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่า อยู่ที่การที่ผู้นำหรือผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ กำหนดเป้าหมายคุณค่า ความเชื่อ กลยุทธ์ขององค์กรร่วมกัน ซึ่งจะเป็นแนวทางให้กับสมาชิกนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม

ชาญชัย อาจินสมอาจาร (2547, หน้า 24) กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำคือ พฤติกรรมทางด้านมิตรสัมพันธ์กับพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านนี้คือ ผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบริหารงาน

สุรียน เผือกสกนธ์ (2548, หน้า 3) ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้นำ คือ คนที่เป็นผู้ชี้กำหนดทิศทางไปข้างหน้าให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยอาศัยการพูด การชักนำ หรือการแสดงพฤติกรรม เพื่อให้ผู้ติดตามมีความศรัทธาในแนวความคิดนี้ ซึ่งพฤติกรรมผู้นำควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) มีความรู้ 2) มีความกล้าหาญ 3) มีความเด็ดขาด 4) มีความยุติธรรม 5) มีความเป็นที่เชื่อถือได้ 6) มีลักษณะท่าทางดี 7) มีความขยันอดทน 8) มีความกระตือรือร้น 9) มีความซื่อตรง 10) มีความคิดริเริ่ม 11) มีความไม่เห็นแก่ตัว และ 12) มีความรู้จักตนเองและผู้อื่น

ขวัญใจ เกตุอุดม (2554, หน้า 20) กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่า เป็นผู้กำหนดทิศทางในการดำเนินงานที่ต้องใช้ทักษะในการบริหารใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำกับดูแลการทำงานตามหลักการทางกลยุทธ์การบริหารเพื่อให้เกิดความพึงพอใจและความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การพฤติกรรมผู้นำเป็นตัวช่วยหรือผลักดันสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การให้ไปพร้อมกับด้วยความเรียบร้อย รวมทั้งการรักษาสภาพองค์การให้มั่นคง

วิวัฒน์ เมืองจันทร์ (2554, หน้า 25) กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำสถานศึกษาว่า ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำงานด้วยใจที่แน่วแน่มั่นคง โดยฝึกอุดมคติและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหามากมายที่จะต้องเผชิญและต้องหาทางแก้ไขให้สำเร็จ ดังนั้น การแสดงบทบาทให้เหมาะสมกับตำแหน่งของผู้นำสูงสุดในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็น อีกทั้งจะต้องเป็นบทบาทที่ครูผู้สอน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมคาดหวังว่าผู้บริหารควรจะเป็น ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารควรจะเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง การพัฒนางานวิชาการอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการบริหารที่เป็นที่ยอมรับพร้อมๆ กับการเป็นนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและลึกซึ้ง ตลอดจนมีความรู้ความสามารถที่จะให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของชุมชน สังคม และของโลก ด้วยการพัฒนาสถานศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ เพื่อสร้างสรรค์ศรัทธาความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารให้บังเกิดแก่ทุกคน นอกจากนี้บทบาทในฐานะผู้ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังเป็นบทบาทที่จำเป็นในยุคสมัยของสังคมวัตถุนิยมซึ่งให้ความสำคัญกับด้านวัตถุมากกว่าการเห็นความสำคัญของการพัฒนาด้านจิตใจ ผู้บริหารที่มีจิตใจเป็นผู้ให้ ย่อมเป็นที่สมควรแก่การยกย่อง สรรเสริญ ประการสำคัญถ้าผู้บริหารสามารถใช้ปัญญาในการกระทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการมีคุณธรรม จริยธรรม ก็จะทำให้การแสดงบทบาทต่างๆ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนั้น บทบาทในการตัดสินใจที่

มีประสิทธิผลก็จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ส่วนอีกบทบาทหนึ่งที่ไม่ควรละเลยก็คือ การเป็นนักพูดที่ดีมีศิลป์ในกาพูดในการเจรจาต่อรอง ตลอดจนเป็นนักฟังที่ดี ที่พร้อมที่จะรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อมีผู้รับฟังปัญหาข้อบังคับข้อใจ

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำนั้น มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ เป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับงานในหน่วยงาน ผู้นำเป็นผู้ที่กำหนดทิศทาง เป็นผู้นำแนวทางในการบริหารงาน และที่สำคัญผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ ได้ดี ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำในองค์การจึงต้องมีความสามารถในการแสดงพฤติกรรมนำ

2.2.4 คุณลักษณะพฤติกรรมผู้นำ

ในยุคการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงาน เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์สิ่งแวดล้อม และความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งมีผู้กล่าวถึงคุณลักษณะของพฤติกรรมผู้นำไว้ดังนี้

กิตติศักดิ์ ยิงปัญญาโชค (2544, หน้า 29) กล่าวว่า ลักษณะพฤติกรรมผู้นำยุคปัจจุบันควรรู้จักการจัดการ และมีความสามารถในการเรียนรู้ด้านการบริหารด้านเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความอยู่รอดขององค์การ เพราะโลกปัจจุบันเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

ณัฐพล ปัญญาโสภณ (2546, หน้า 59) กล่าวว่า ลักษณะพฤติกรรมผู้นำยุคปัจจุบัน ต้องมีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่าง มีทัศนคติเชิงบวก ให้กำลังใจแก่บุคลากร สามารถพัฒนาตนเองให้เข้ากับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม มีความใจกว้าง เสียสละ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้ดีกว่าตนเอง เพื่อมาทำหน้าที่ผู้นำรุ่นใหม่ในองค์การศึกษาศึกษา และประเทศชาติเจริญยิ่งขึ้น

ศิริพงศ์ พุทธิพันธ์ (2546, หน้า 5) กล่าวว่า ลักษณะพฤติกรรมผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงจะต้องมุ่งสร้างองค์การคุณภาพไปสู่ความเป็นเลิศและดีที่สุด

สุทธินันท์ ทรมสุวรรณ์ (2546, หน้า 33) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำในยุคปัจจุบัน ควรกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ กำหนดเป้าหมาย คุณค่าและความเชื่อร่วมกัน และกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งเป็นแนวทางให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน

สุมาณี ไพศาสสเวชกรรม (2546, หน้า 72) กล่าวว่า ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ ควรให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง มุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์การ คำนึงถึงพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ คุณค่า การใส่ใจในเรื่องของอารมณ์ มีความซื่อสัตย์ มีความกล้าหาญที่จะปรับปรุงเพื่อประโยชน์ขององค์การ

ขวัญใจ เกตอุดม (2554, หน้า 21) กล่าวว่า ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ จะต้องมีความรู้ ในการปรับตัวให้เข้ากับบุคลากร สภาพแวดล้อม เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ในการบริหาร เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกล มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร ซื่อสัตย์สุจริต และเป็นผู้ปรารถนาดีต่อบุคลากร

สรุปคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ พฤติกรรมผู้นำในยุคปัจจุบันควรมีความสามารถในการปรับตัว กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง มีความเป็นมิตรกับบุคลากร ฉลาดใช้กลยุทธ์ในการโน้มน้าวจิตใจของบุคลากร เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2.2.5 บทบาทของผู้นำ

การศึกษา พฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา จึงเป็นหนทางหนึ่ง อันจะนำไปสู่การสร้างความมีประสิทธิภาพ และความเป็นเลิศของ สถานศึกษา มี นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงบทบาทของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

สุทัศน์า มุขประภาต (2543, หน้า 105) กล่าวว่า ผู้นำและผู้บริหารนั้น แม้มิใช่คนๆ เดียวกันในบางกรณี แต่ในภาวะที่เป็นผู้บริหารอยู่ ต้องมีความเป็นผู้นำด้วย เพราะหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์การรูปนัยประเภทหนึ่งย่อมมีหน้าที่เช่นเดียวกับผู้นำองค์การซึ่งมี 9 ประการต่อไปนี้

- 1) กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
- 2) การตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ
- 3) การเสนอแนะ สอนงาน นิเทศงาน
- 4) การเร่งเร้า กระตุ้นบุคลากร
- 5) การให้ความมั่นคง
- 6) การเป็นตัวแทนของกลุ่ม หรือ สถานศึกษา
- 7) การให้กำลังใจบุคลากร
- 8) การยกย่องสรรเสริญ และ การลงโทษบุคลากร
- 9) การประเมินงานของบุคลากรและสถานศึกษา

กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ผู้นำมีภารกิจหรือมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในองค์การ ดังต่อไปนี้ (สุทัศน์า มุขประภาต, 2543, หน้า 105)

- 1) เสริมสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม (maintenance of membership) ผู้นำควรเป็นผู้บำรุงรักษากลุ่มให้อารมณ์อยู่ดี มีความสมานสามัคคีกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมีเอกภาพ เพราะเมื่อสมาชิกมีความรักใคร่ ใจกว้างใจ โปร่งดองและให้เกียรติกัน ทุกคนจะรู้สึกสบายใจ จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การเดียวกันอย่างมีความสุขมีขวัญและกำลังใจดีไม่หวาดระแวงว่าใครจะใส่ร้ายหรือจับผิด
- 2) สนับสนุนให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุวัตถุประสงค์(objective attainmen) ผู้นำมีความรับผิดชอบในกระบวนการการทำงานหาวิธีการให้กลุ่มทำงานได้อย่างราบรื่นบรรลุเป้าหมาย
- 3) อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์กลุ่ม(group interaction facilitation) ผู้นำต้องจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกประสานงานให้มีการติดต่อสัมพันธ์ที่ดีของบุคคลในกลุ่มการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากช่วยให้กลุ่มมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี

สกาเวรัตน์ สุธุข (2547, หน้า 18) กล่าวถึงบทบาทผู้นำว่า ผู้นำต้องรับผิดชอบให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการอำนวยความสะดวก และประสานงานในการดำเนินภารกิจต่างๆ ซึ่งภารกิจนั้นจะครอบคลุมงานทั้งหกด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการการบริหารงานบุคลากรการบริหารงานกิจการนักเรียนการเงิน การบริหารงานอาคารสถานที่ และการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ขวัญใจ ขุนท้านาย (2553, หน้า 7) กล่าวถึงบทบาทผู้นำ คือการแสดงถึงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าวจิตใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เกิดการรวมพลัง ประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้นโยบายขององค์การบรรลุตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า บทบาทผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญและ มีความจำเป็นอย่างมากผู้นำหรือผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการอำนวยความสะดวก และประสานงานในการดำเนินภารกิจต่างๆ และผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการการทำงาน ทาวิธีการให้กลุ่มทำงานได้อย่างราบรื่นบรรลุเป้าหมาย และบทบาทที่สำคัญ ผู้นำควรเป็นประสานบุคลากรให้มีความสมานสามัคคีกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมีเอกภาพเพราะเมื่อสมาชิกมีความรักใคร่ไว้วางใจ โปร่งตองและให้เกียรติกันทุกคนจะรู้สึกสบายใจ จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การเดียวกันอย่างมีความสุขมีขวัญและกำลังใจดี

2.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทฤษฎีที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) พฤติกรรมผู้นำ

ลิเคอร์ท (Likert, 1961, p. 7) ได้ศึกษาแบบของการเป็นผู้นำในกิจการอุตสาหกรรม บริษัท ประกันภัย และหน่วยงานของรัฐบาล หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ แล้วได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ

(1) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงาน (employee centered) ความสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพปฏิบัติงานสูงสามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายการปฏิบัติ และให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงาน

(2) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (production centered) มุ่งเน้นการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและใช้วิธีการจูงใจต่างๆ ในการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพพฤติกรรมผู้นำเปลี่ยนสภาพ

2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967, p. 26-27) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ (contingency theory) มีหลักการว่าประสิทธิผลของ พฤติกรรม ผู้นำหรือขององค์การจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีปฏิสัมพันธ์คือ บุคลิกภาพของผู้บริหารอันเป็นลักษณะเฉพาะหรือลักษณะเฉพาะตัวระดับเจตคติและแรงจูงใจเกี่ยวกับการทำงานของผู้บริหาร โดยมีพฤติกรรม 2 ด้าน คือ

(1) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (task-oriented leadership) เป้าหมายสูงสุด คือ ผลสำเร็จของงาน

(2) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (relationship - oriented leadership) ทฤษฎีนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ แบบของผู้นำ (leadership style) กับแบบควบคุมสถานการณ์ (situation control) ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ 3 ตัวแปร ดังนี้

ก. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน (leader-member relations) หมายถึง กลุ่มให้ความสนับสนุนผู้นำมากน้อยเพียงใด

ข. ลักษณะงานหรือโครงสร้างของงาน (task structure) หมายถึง ความชัดเจนในลักษณะงานหรือโครงสร้างของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมาย มีอยู่มากน้อยเพียงใด

ค. อำนาจในตำแหน่ง (position power) หมายถึง การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ให้รางวัล หรือการลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมากน้อยเพียงใด

3) พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ของมูตัน

มูตัน (Blake & Mouton, 1964, p. 11) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์

2 ด้าน คือ

(1) พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านคน (concern for people) หมายถึง การที่ผู้นำเอาใจใส่ต่อทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเอาใจใส่ต่อเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

(2) พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านผลผลิต (concern for product) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่องานมากกว่าคนโดยในการปฏิบัติงานจะไม่ชอบให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งต้องปฏิบัติงานตามที่มอบหมายโดยยึดผลของงานเป็นสำคัญ

4) พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีเชิงพฤติกรรมศาสตร์ของฮัลปิน

ฮัลปิน (Halpin, 1966, p. 287) ได้ศึกษาด้านพฤติกรรมผู้นำใน 2 ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต หรือพฤติกรรมที่เน้นงานและศึกษาพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลที่เรียกว่า พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ คือ มิติกิจสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

(1) พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เน้นงาน มีการสร้างและกำหนดรูปแบบของการจัดองค์การที่เป็นระเบียบแบบแผนมีการดำเนินงานตามนโยบายเป้าหมายแผนงาน เน้นระบบการปฏิบัติงานที่มุ่งความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายที่สูงที่สุดและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการไปตามหน้าที่ระบบงาน ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จทั้งนี้ การปฏิบัติงานของบุคคลกลุ่มบุคคลและหรือขององค์การต้องสามารถปฏิบัติงานสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน ผู้นำจึงมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การตามโครงสร้างงาน สมาชิกในองค์การมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะเงื่อนไขในการปฏิบัติงานได้น้อยมาก พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงในลักษณะ ดังต่อไปนี้

ก. แสดงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในทัศนคติของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

ข. นำความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานไปปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ค. ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด ระเบียบขาด

ง. มีการเสริมแรงให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จ. ยึดถือระบบข้อบังคับต่างๆในการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ฉ. มีการมอบหมายงานเฉพาะอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ

ช. มีการกำหนดมาตรการตามมาตรฐานการปฏิบัติงานชัดเจน

ซ. มีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ณ. มีการกำหนดเป้าหมายขององค์การชัดเจน

ญ. มีการประสานงาน ควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

(2) พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (consideration) หมายถึง การแสดงออกของผู้บังคับบัญชาในด้านความเป็นมิตรที่ดี ความไว้วางใจ ความสนใจและเอาใจใส่ ต่อความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ความสนิทสนมซึ่งกันและกันให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ช่วยเหลือชี้แนะการทำงาน เมื่อผู้ร่วมงาน

ต้องการความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง ตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถ มอบหมายงานที่ท้าทาย เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจใน สิ่งที่ผู้ร่วมงานจะไปทำนอกเหนือจากสิ่งที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์จะแสดงออกในลักษณะ ดังนี้

- ก. มีการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน
- ข. มีการสร้างขวัญกำลังใจ
- ค. ประพฤติตนเปิดเผยเข้าใจง่าย
- ง. หาโอกาสรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน
- จ. สร้างทีมงานและสังสรรค์
- ฉ. ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ช. อธิบายถึงแนวทางการปฏิบัติงาน
- ซ. มีการวางแผนปรึกษาหารือร่วมกันในการปฏิบัติงาน
- ฌ. ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะเป็นผู้ที่เท่าเทียมกัน
- ญ. แสดงความเต็มใจที่จะให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
- ฎ. แสดงความเป็นมิตรไมตรีต่อตัว
- ฏ. พยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกสบายใจในการปฏิบัติงาน
- ฐ. นำข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ
- ฑ. มีการขอความเห็นชอบจากผู้ร่วมงานในเรื่องสำคัญก่อนการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ การศึกษาของฮิลปิน และวินเนอร์ (Hilpin & Winer) ยังพบว่า พฤติกรรมผู้นำ ทั้งแบบกึ่งสัมพันธ์และแบบมิตรสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ต่อกันดังนี้

- (1) กึ่งสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ต่างก็เป็นมิติพื้นฐานของพฤติกรรมผู้นำ
- (2) พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีความสัมพันธ์โน้มเอียงทั้ง 2 พฤติกรรม
- (3) ผู้บริหารมีความโน้มเอียงในการให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้นำแบบกึ่งสัมพันธ์มากกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์
- (4) ผู้ใต้บังคับบัญชามีความโน้มเอียงให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์มากกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบกึ่งสัมพันธ์
- 5) พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

เบอร์น (Burns, 1987, p. 4) ได้อธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามใช้ระบบคุณธรรมในการสร้าง จิตสำนึกของผู้ตามให้มีอุดมคติและมีค่านิยมทางจริยธรรมที่สูงขึ้นซึ่งองค์ประกอบของผู้นำเปลี่ยนสภาพ มีดังนี้

- (1) การมีความเสน่ห์ (charisma) ซึ่งเฮาส์ และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1977, p. 97) อธิบายว่า ตัวบ่งชี้ที่แสดงว่าเป็นผู้นำโดยเสน่ห์ มีดังนี้ 1) ผู้ตามเชื่อในความถูกต้อง ของความคิดของผู้นำ 2) ผู้ตามมีความเชื่อคล้ายกับผู้นำ 3) ผู้ตามยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย 4) ผู้ตาม รักใคร่ผู้นำ 5) ผู้ตามเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ 6) ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจของสถานศึกษา 7) ผู้ตามมี

เป้าหมายสูงในการปฏิบัติงาน และ 8) ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามปฏิบัติงานของสถานศึกษาได้สำเร็จ

(2) การตลใจ (Inspiration) การตลใจมีความใกล้ชิดกับความเสนาหา เป็นวิธีการที่ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทราบว่า ในอนาคตถ้าทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานจะทำให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ

(3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นวิธีการกระตุ้นให้มีการใช้ปัญญา โดยที่ผู้นำเปลี่ยนสภาพเป็นผู้สร้างเงื่อนไขให้ผู้ตามแก้ไขปัญหาด้วยปัญญาซึ่งเป็นวิธีการอย่างใหม่ด้วยการกระตุ้นการสร้างระบบความคิดให้ผู้ตามเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

(4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration) เป็นการมุ่งความสัมพันธ์ในลักษณะที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งผลถึงความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) มุ่งสัมพันธ์แบบเน้นกลุ่ม และ 2) มุ่งสัมพันธ์แบบรายบุคคล

6) พฤติกรรมผู้นำแลกเปลี่ยนของคูเนอร์และเลวิส

คูเนอร์และเลวิส (Kuhner & Lawis, 1987, p. 469) มีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมโดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั้งสองฝ่ายต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกให้กันและกันและต่างก็ได้รับประโยชน์ตอบแทนจากการวิจัยของเบสส์ (Bass) พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์และการบริหารแบบวางเฉย ฮาเตอร์และบาสส์ (Hater & Bass, 1988, p. 696) บาสส์และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990, p. 19)

7) พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ของโอเวน (Owens)

โอเวน (Owens, 1987, p. 128) ได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ กล่าวไว้ว่าไม่ควรมุ่งแต่เพียงผู้นำนั้นเป็นอย่างไร แต่ต้องดูว่าผู้นำนั้นทำอะไรในการช่วยกลุ่ม โดยมีการจัดการภายในกลุ่มเพื่อพัฒนาให้ได้ผลผลิตร่วมกัน และประสบผลสำเร็จในงานที่ทำอยู่ ดังนั้นจึงได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกมา ดังนี้

(1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่งาน (task-oriented behavior) คือ ผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้นจะเห็นคุณค่าของงาน และไม่พยายามทำงานประเภทเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมุ่งไปที่ การวางแผน การกำหนดตารางเวลา การให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคต่างๆ รู้จักการให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน ซึ่งจำแนกได้ดังนี้

- ก. ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์
- ข. การกำหนดทิศทาง
- ค. มาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูง
- ง. การกล้าเสี่ยงและการปฏิบัติงานแบบมองโลกในแง่ที่ไม่ดีไว้ก่อน
- จ. ความสามารถในการตีความสถานการณ์
- ฉ. มีการป้อนข้อมูลอยู่เสมอ
- ช. การปฏิบัติงานที่มั่นคง

(2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์กับบุคลลากร (relationship-oriented behavior) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับบุคลลากร ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำที่มีที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย ดังนี้

- ก. การมุ่งที่บุคคล
- ข. การสร้างความร่วมมือ
- ค. การสร้างแรงจูงใจ
- ง. การทำงานอย่างมีความหมายสำหรับบุคคล
- จ. การส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุน
- ฉ. ส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคล

8) พฤติกรรมผู้นำของฮอย และมิสเกล

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 407) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำที่เรียกว่า ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) ซึ่งได้มีการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นสถานการณ์และผลลัพธ์ของพฤติกรรมผู้นำไว้ 4 ประการ คือ

(1) ภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน พฤติกรรมเส้นทางสู่เป้าหมายของผู้บริหารสถานศึกษาจะกำหนดความต้องการความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงความชัดเจนของเป้าหมายของการปฏิบัติด้วยแนวทางการทำงานให้ประสบผลสำเร็จการให้รางวัลและการลงโทษที่มุ่งไปสู่ความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชามีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการใช้พฤติกรรมที่สร้างความชัดเจนนำการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายขององค์การได้

(2) พฤติกรรมผู้นำ ที่สร้างความสำเร็จเป็นพฤติกรรมที่มุ่งประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบ และติดตามควบคุมการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งต้องเน้นตามเป้าหมายของงาน

(3) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสนับสนุนเป็นการคำนึงถึงสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสัมพันธ์และจัดสิ่งแวดล้อมด้านจิตวิทยาในการทำงานที่มุ่งถึงความต้องการและความพึงพอใจ พฤติกรรมนี้ต้องการมากโดยเฉพาะสถานการณ์ที่อันตรายมีความเครียดและสับสน ข้อเสนอคือ เมื่อมีความพึงพอใจหรือสถานการณ์ไม่เครียดหรือสับสนแล้ว พฤติกรรมด้านสนับสนุนจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

(4) พฤติกรรมผู้นำที่ยืดหยุ่น เป็นการชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าในตนเอง พฤติกรรมดังกล่าวรวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์

9) แนวคิดพฤติกรรมผู้นำของยุกส์ (Yukl)

ยุกส์ (Yuk, 1989, p. 115) ในยุคปัจจุบัน ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการเป็นผู้นำองค์การ แบบแผนที่เหมือนกันของพฤติกรรมผู้นำทั้งพฤติกรรมผู้นำที่เน้นด้านผลผลิตและพฤติกรรมผู้นำที่เน้นด้านคนนั้นไม่ใช่เหตุผลสมควรที่จะรับประกันว่าเป็นความจริงที่ถือว่าดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ซึ่งยุกส์ (Yukl) ได้ขยายแนวคิดต่อจากแนวคิดของเบลคและมุลตัน(Blake & Mouton) โดยพิจารณาผลสืบเนื่องพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างออกไป

ยุกัล (Yukl) ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสถานการณ์ว่า พฤติกรรมผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ เพราะสถานการณ์จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จของพฤติกรรมผู้นำ ทั้งนี้ ยุกัล (Yukl) ได้พัฒนากรอบพฤติกรรมผู้นำที่สามารถกำหนดได้ 3 ประเภท ดังนี้

(1) พฤติกรรมผู้นำที่เน้นงาน (task-oriented behaviors) พฤติกรรมด้านนี้จะเน้นที่ความชัดเจนในการจัดระบบงานบทบาทของสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับงาน การวางแผน การจัดการและการกำกับติดตามผลการดำเนินงานในองค์กรที่เน้นความสำคัญและความสำเร็จของงาน ซึ่งผู้นำจะใช้บุคลากรและทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ การยึดมั่นในการรักษาความเที่ยงตรงและความมั่นคงในกระบวนการทำงาน รวมทั้งการบำรุงรักษา การปรับปรุงให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้นด้วย

(2) พฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (relation-oriented behaviors) ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมที่ครอบคลุมในการให้การช่วยเหลือสนับสนุนการพัฒนาแสดงการรับรู้ การให้คำปรึกษา และการบริหารความขัดแย้งจะเน้นการปรับปรุงความสัมพันธ์และการช่วยเหลือบุคคลเพื่อเพิ่มความร่วมมือและการทำงานเป็นหมู่คณะตลอดจนเน้นการสร้างองค์การด้วย

(3) พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลง (change-oriented behaviors) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และวิเคราะห์เหตุการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้น มีการทำวิสัยทัศน์ให้เป็นที่น่าสนใจ มีการเปลี่ยนแปลง กำหนดเป้าหมาย หลักการนโยบายในการดำเนินงานมีการนำเสนอโครงการใหม่ที่มีการผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความร่วมมือในการสนับสนุน และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวข้องกับการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อมจากการได้รับข้อมูลมืดเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ตัวอย่างงานวิจัยที่น่าสนใจเกี่ยวกับการศึกษาในทฤษฎีนี้ได้แก่ การวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (ohio state university)

นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการสำรวจผู้นำเพื่อทำการศึกษา

ถึงแง่มุมต่างๆ ของพฤติกรรมผู้นำ ในที่สุดจึงสรุปพฤติกรรมออกมาเป็นสองด้าน คือ พฤติกรรมแบบ

มุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมแบบมุ่งงาน การวิจัยพฤติกรรมผู้นำเริ่มขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1945 ที่มหาวิทยาลัย

โอไฮโอ โดยสำนักวิจัยธุรกิจ การวิจัยพยายามที่จะอธิบายมิติต่างๆ ของพฤติกรรมผู้นำ คณะผู้วิจัยให้

นิยามพฤติกรรมผู้นำว่า เป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลเพื่อควบคุมกิจกรรมของแต่ละกลุ่มให้บรรลุ

เป้าหมาย ต่อมานิยามของพฤติกรรมผู้นำก็ค่อยๆ จำกัดให้แคบลงเป็น 2 มิติ คือ 1) กิจสัมพันธ์

(Initiating structure) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร

กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เน้นงาน มีการสร้างและกำหนดรูปแบบของการจัดองค์การที่เป็นระเบียบแบบแผน

มีการดำเนินงานตามนโยบาย เป้าหมายแผนงาน เน้นระบบการปฏิบัติงานที่มุ่งความสำเร็จของงาน

เป็นเป้าหมายที่สูงสุดและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการไปตามหน้าที่

ระบบงาน ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ การปฏิบัติงานของบุคคล

กลุ่มบุคคลและหรือขององค์การต้องสามารถปฏิบัติงานสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน ผู้นำจึงมุ่งที่

ความสำเร็จขององค์การตามโครงสร้างงาน 2) มิตรสัมพันธ์ (consideration) หมายถึง การแสดงออก

ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านความเป็นมิตรที่ดี ความไว้วางใจ ความสนใจและเอาใจใส่ ต่อความเป็นอยู่

ของผู้ร่วมงาน ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ความสนิทสนมซึ่งกันและกันให้ความใส่ใจดูแลครูแต่ละคน

อย่างใกล้ชิด ปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ช่วยเหลือชี้แนะการทำงาน เมื่อครูต้องการความช่วยเหลือ และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถ มอบหมายงานที่ท้าทาย เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ครูจะไปทำนอกเหนือจากสิ่งที่คาดหวัง เพื่อให้ครูมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ อย่างเต็มศักยภาพ

ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ คณะผู้ทำวิจัยของมหาวิทยาลัย

โอไฮโอ ได้พัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า leader behavior description questionnaire หรือ LBDQ เครื่องเก็บข้อมูลนี้ได้ออกแบบโดยระบุถึงวิธีการที่ผู้ทำกิจกรรมให้สำเร็จ ประกอบด้วย ข้อความ หัวข้อ เกี่ยวกับมิตรสัมพันธ์ และอีก 15 หัวข้อเกี่ยวกับกิจสัมพันธ์ ข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก แต่ละแบบในแต่ละข้อนั้น จะมีคำตอบกระจายในรูปแบบของความถี่ ด้วยความที่ว่า เสมอ บ่อย เป็นครั้งคราว นานๆ ครั้ง ไม่เคย ผู้ตอบแบบสอบถามจะพิจารณาความถี่เหล่านี้ แล้วตัดสินใจ ทำเครื่องหมายที่ค่า ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นสมควร เพราะฉะนั้น “มิตรสัมพันธ์” และ “กิจสัมพันธ์” เป็นมิติพฤติกรรมที่สามารถสังเกต ตามความเห็นของผู้อื่น ข้อความบางข้อที่ใช้ในแบบสอบถาม LBDQ สำหรับมิติทั้ง 2 มิตินั้น แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างดังนี้ Blake & Mouton, 1964, p. 114 อ้างถึงใน จันทรา ศรีโกษะบาล, 2554, หน้า 17-19)

มิตรสัมพันธ์ (consideration)	กิจสัมพันธ์ (initiating structure)
1. ผู้นำมีเวลารับฟังกลุ่มสมาชิก	1. ผู้นำมอบหมายงานให้กลุ่มสมาชิกปฏิบัติ
2. ผู้นำเต็มใจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง	2. ผู้นำขอให้กลุ่มสมาชิกปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ
3. ผู้นำเป็นกันเองและสามารถเข้าถึงได้	3. ผู้นำขอให้กลุ่มสมาชิกทราบว่า ผู้นำคาดหวังอะไรจากสมาชิก

ที่มา: (Blake & Mouton, 1964, p. 114 อ้างถึงใน จันทรา ศรีโกษะบาล, 2554, หน้า 17-19)

ฮัลปิน (Halpin, 1966, p. 110) ได้ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า LBDQ ในการวิจัยผู้นำของสถานศึกษา พบว่านักบริหารที่ ฮัลปิน (Halpin) ทำการสัมภาษณ์มีแนวโน้มที่จะมองมิตรสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ว่าเป็นรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำ “นักบริหารบางกลุ่มกระทำประหนึ่งว่าถูกบังคับให้เน้นหนักในพฤติกรรมแบบหนึ่งและเสียสละพฤติกรรมอีกแบบหนึ่ง” ฮัลปิน (Halpin) เน้นว่า ความขัดแย้งระหว่างมิตรสัมพันธ์กับกิจสัมพันธ์ไม่ควรจะเกิดขึ้น จากการค้นพบเขาได้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือปรารถนานั้น คะแนนจะสูงทั้งทางด้านมิตรสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ จากข้อสังเกตเหล่านี้ ฮัลปิน Halpin, 1966, p. 110) สรุปว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จต้องช่วยในด้านวัตถุประสงค์หลักของกลุ่ม 2 ประการ คือ สมฤทธิ์ผลของเป้าหมาย และการดำรงไว้ของกลุ่ม หรือกล่าวตามที่คณะของ ฮัลปิน (Halpin, 1966, p. 15) คือ ผู้นำต้องให้ความสะดวกในการร่วมมือกันปฏิบัติงานของกลุ่มเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ยุทธนา พรหมณี (2555, หน้า 3) ได้ศึกษาวิวัฒนาการแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

(1) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The ohio state university leadership studies) ในช่วงปี ค.ศ. 1945 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอได้ทำการศึกษาแบบ

เจาะลึก เพื่อหาพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติ หน้าที่ต่างๆ พบว่า พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ นั้นแยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (structuring structure) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้างน้ำใจ (consideration)

ก. พฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างหรือมุ่งงาน (structuring structure) คือพฤติกรรมที่ผู้นำจัดโครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ การมอบหมายงาน การจัดทำมาตรฐานงาน การประเมินการปฏิบัติงาน การเสาะหาวิธีการทำงาน และแก้ไขปัญหาที่ดี

ข. พฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคน (consideration) มีดังนี้

ก) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความ เป็นผู้ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การแสดงออกในลักษณะการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน มีการสร้างขวัญและกำลังใจ ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิการของครู มีการอธิบายถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาตนเอง และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามความสามารถ

ข) ศรัทธาเชื่อมั่นและมีความเป็นมิตร หมายถึง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน มีการวางแผนปรึกษาหารือร่วมกันในการทำงาน เป็นผู้นำที่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ แสดงออกถึงความ เป็นมิตรกับทุกคน มีการมอบอำนาจให้ผู้ร่วมงาน และร่วมคิด ร่วมปฏิบัติในการปฏิบัติงาน

ค) ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จ หมายถึง ผู้นำมีการกำหนดวิธีการทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถของตนเอง ชื่นชมความสำเร็จของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีตำแหน่งที่สูงขึ้น และให้คำปรึกษาด้านงานแก่ผู้ร่วมงาน

ง) มีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน หมายถึง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน ปฏิบัติกับผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีการปรับวิธีในการทำงานตามข้อเสนอแนะในที่ประชุม และยกย่องผู้ร่วมงานที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน

(2) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (the michigan leadership studies) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน มุ่งเน้นหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับกระบวนการกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งผลงานของกลุ่มจะใช้เป็นเกณฑ์ในการแยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือมีประสิทธิภาพน้อยการศึกษาสรุปพฤติกรรมผู้นำเป็น 3 แบบ

ก. พฤติกรรมมุ่งงาน (task-oriented behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้เวลาและความพยายามในการทำงานเหมือนกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่จะมุ่งไปที่ภาระหน้าที่ของผู้นำซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดตารางการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงานยิ่งกว่านั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแนะนำให้ลูกน้องตั้งเป้าหมายของงานที่ท้าทาย และเป็นไปได้

ข. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (relationship-oriented behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้นำที่ห่วงใย สนับสนุน ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิการของครู และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังศรัทธาเชื่อมั่น และมีความเป็นเพื่อน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ปฏิบัติกับผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค พยายามเข้าใจปัญหาของลูกน้อง ช่วยให้ลูกน้อง มีการพัฒนาในอาชีพ

และสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ควบคุมลูกน้องใกล้ชิด ดูแลอยู่ห่างๆ อย่างให้เกียรติ ผู้นำจะตั้งเป้าหมายและให้คำแนะนำ แต่ก็ให้อิสระในการทำงาน

ค. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) rensis likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำ ได้เสนอว่าการนิเทศหรือติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาควรกระทำโดยใช้กลุ่มนิเทศงานจะดีกว่าจะนิเทศคนเดียว เพราะการนิเทศงานโดยกลุ่มจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ นอกจากนั้น ยังช่วยเพิ่มการสื่อสาร เพิ่มความร่วมมือและลดความขัดแย้ง หน้าที่ของผู้นำในกลุ่มนิเทศงาน ควรจะเป็นผู้นำในการอภิปรายผลให้การสนับสนุนให้มีการอภิปรายกำหนดขอบเขตและทิศทางในการแก้ปัญหาต่างๆ

ง . ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คณะวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (participative leadership) การศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ โดยผู้นำมีแนวโน้มจะเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมาร่วมในการตัดสินใจหรือให้มีอิทธิพลในการตัดสินใจของผู้นำ เช่น การปรึกษา การร่วมตัดสินใจ

ก) การตัดสินใจแบบเผด็จการ (autocratic decision) คือการที่ผู้นำตัดสินใจแต่ลำพังผู้เดียวโดยไม่มีการถามความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีอิทธิพลของบุคคลใดต่อการตัดสินใจเลย (no influence by others)

ข) การตัดสินใจแบบปรึกษา (consultation) คือ การตัดสินใจที่ผู้นำยังคงตัดสินใจเอง แต่ได้มีการปรึกษาและขอความคิดเห็นกับบุคคลต่างๆ และนำมาพิจารณาก่อนที่จะทำการตัดสินใจ สรุปว่าการตัดสินใจเริ่มมีอิทธิพลของผู้อื่นต่อการตัดสินใจของผู้นำบ้างแล้ว

ค) การร่วมกันตัดสินใจ (joint decision) เป็นการตัดสินใจที่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาร่วมประชุมแล้ว อภิปรายถึงปัญหาและทางเลือกต่างๆ ที่ดี ก่อนที่จะร่วมกันตัดสินใจโดยที่ผู้นำมีฐานะเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่ง ไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของคนอื่นๆ ผลการตัดสินใจถือเป็นการตัดสินใจของกลุ่ม

ง) การมอบหมายให้ตัดสินใจ (delegation) คือ การตัดสินใจที่ผู้นำจะมอบหมายอำนาจหน้าที่นี้ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ทำการตัดสินใจแทน โดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ แต่ในการมอบหมายจะบอกถึงปัญหา และขอบเขตของอำนาจที่พึงจะ ตัดสินใจแบบนี้ จึงเป็นการตัดสินใจที่ถือว่าอิทธิพลของบุคคลอื่นสูงที่สุด (high influence by others)

สรุปคุณประโยชน์ของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม
ช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ (improved decision quality)
เพิ่มการยอมรับผลการตัดสินใจ (greater acceptance of decisions)
เพิ่มความเข้าใจในเหตุผลของการตัดสินใจ (better understanding of decisions)

พัฒนาทักษะการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา (development of decision-making skills)

ช่วยให้งานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความหมายมากขึ้น (enrichment of

subordinate jobs)

ลดความขัดแย้งและสร้างทีมงาน (facilitation of conflict solution and team building)

ง . การศึกษาผู้นำแบบการใช้อำนาจหน้าที่ (leadership based on the use of authority) การศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งสามารถทำให้แบ่งผู้นำออกได้เป็น 3 แบบ 1) ผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic leader) 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leader) 3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez-faire or free-rein leader)

ก) ผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic leader) หมายถึงผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง (commanding and order giving) เป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านาย (boss) อย่างเด่นชัด ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ ผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมาก และจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ ทั้งนี้เพราะผู้นำนิยมใช้การให้รางวัลและลงโทษ สรุปได้ว่าผู้นำแบบเผด็จการจะมีอำนาจสูงสุดที่ตัวผู้นำ ผู้นำจะสั่งการและตัดสินใจโดยยึดถือความคิดตนเองเป็นใหญ่ นิยมกาใช้รางวัลและลงโทษ

ข) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leader) ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย ในการปฏิบัติงานบริหารของผู้นำชนิดนี้มักจะไปในทางที่ว่า สิ่งต่างๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ดังนั้น การแก้ไขปัญหาต่างๆ จึงมักให้ออกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำโดยมีการประชุมหรือคณะกรรมการ สรุปได้ว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น โดยการจัดการประชุม

ค) ผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez-faire or free-rein leader) ผู้นำชนิดนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบประชาธิปไตยที่จะมีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามี อิสระเสรี เต็มที่ หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใดๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จะถูกมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างเต็มที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้รับสิทธิในการจัดทำแผนงานต่างๆ ได้ตามใจชอบ สรุปว่าผู้นำแบบนี้จะเป็นเพียงผู้ผ่านเรื่องราวต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ค่อยให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของผู้นำที่ปฏิบัติตามแบบนี้ ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าวย่อมจะเป็นการปิดโอกาสไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจ

ตามทฤษฎีของ Blake and Mouton กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (people) และ ผลผลิต (product) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ ได้แก่

ก. แบบมุ่งงาน (task-oriented/authority compliance) ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (production oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผน

กำหนดแนวทางการปฏิบัติและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนั้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงานท่ามกลางผู้ร่วมงาน

ข . แบบมุ่งคนสูง (country club management) ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การ ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุขนำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น้อยอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุม ในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงาน ของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

ค . แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (impoverished) ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

ง . แบบทางสายกลาง (middle of the road management) ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

จ . แบบทำงานเป็นทีม (team management) ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาคือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงาน จะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่าง สมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกันผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

วิลเลียม เจ. เรดดีน (William J. Reddin) พัฒนารูปแบบตามทฤษฎี 3 มิติ จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio university) โดยมีสมมติฐานคล้ายกับแบบพฤติกรรมผู้นำสถานการณ์ของ Fiedler บนพื้นฐานแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำของเรดดีน แบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ

(1) มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (task orientation) เป็นพฤติกรรมมุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานอย่างได้ผล โดยผู้นำริเริ่มจัดการและอำนวยความสะดวก

(2) มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ หรือ มิตรสัมพันธ์ (relation orientation) เป็นพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่แสดงให้เห็นความเห็นอกเห็นใจ ไว้วางใจ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

(3) มิติมุ่งประสิทธิผล (effectiveness orientation)

ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผล

มากที่สุดและได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการ คือ 1) มุ่งแต่งงาน (task to be done) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ2) การบริหารงาน โดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ด้วย (relationship with other people) ความแตกต่างของผู้นำในการบริหารในการให้ความสำคัญต่องานกับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์จึงมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจให้ความสำคัญต่องานอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจจะให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากจนเกินไปจนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตามทฤษฎีของ เรดตินได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะ

ก. แบบผู้ผสมผสาน (Integrated) สูงทั้งงานและคนได้อย่างผสมผสาน เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามจะรวบรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้องเข้ามาส่วนร่วม ไม่แสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก เป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง

ข. แบบมิตรสัมพันธ์ (related) เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญมากในด้านที่เกี่ยวกับคนแต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวกับงาน เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุดจะต้องมาก่อนเรื่องงาน จะเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบคั่นอง เงียบๆ ไม่เป็นที่สังเกตของใคร ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจยอมรับเห็นด้วยกับผู้ร่วมงาน มีอัธยาศัยเป็นมิตร ชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลอดภัย มั่นคงในหน่วยงาน

ค. แบบผู้แยกตัว (separated) ผู้นำแบบนี้ไม่เอาทั้งคนและงานเป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้านตัวคน และตัวงานในระดับต่ำ นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่น ชอบขัดแย้งกับผู้อื่นหรือทำให้งานยากขึ้นโดยไม่เข้าเรื่อง มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

ง. แบบผู้เสียสละ (dedicated) เน้นด้านงานสูงมาก ส่วนคนให้ความสำคัญต่ำ จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็จะเอาให้ได้ เป็นคนที่ออกจะกล้าทำ บางครั้งก็ถึงขั้นก้าวร้าวไปบ้าง มีความมั่นใจในตัวเองอยู่มาก ปกติเป็นชอบริเริ่มงาน มักจะกำหนดงานการให้ลูกน้องจนจะต้องมาก่อนเรื่องอื่นเสมอ สำหรับลักษณะผู้นำตามแบบของเรดตินนั้น

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2549, หน้า 82-83) ได้กล่าวว่า เราไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด ซึ่งงานวิจัยระยะแรกๆ พบว่า ผู้นำแบบผสมผสานเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยระยะหลังๆ แสดงว่า แบบของการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของการเป็นผู้นำ จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้งสี่แบบนี้ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ทนทำ ผู้เอาใจ ผู้คุมงาน และผู้ยอมความ หากใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ คือ แบบผู้คุมกฎ ผู้สอนแนะ ผู้บุกงาน และผู้นำทีม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำกว่ากำหนดของงานไม่มีได้เป็น 4 แบบ คือ

(1) ผู้ทนทำหรือผู้นำแบบทิ้งงาน (deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์

กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกผู้ร่วมงานจะอยู่อย่างโดดเดี่ยว ขาดขวัญกำลังใจ และผลสำเร็จของงานไม่บรรลุผลตามที่ตั้งไว้

(2) ผู้เอาใจหรือผู้นำแบบนักบุญ(missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใดๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอ เพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้ ผลของงานมักจะหย่อนประสิทธิภาพ

(3) ผู้คุมงานหรือผู้นำแบบเผด็จการ(autocrat) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจในการบริหารงาน เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น เชื่อมั่นในตนเองสูง ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

(4) ผู้ยอมความหรือผู้นำแบบประนีประนอม (compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่า ความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถไม่กล้าตัดสินใจ ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเองเวลาเกิดปัญหาผู้นำแบบนี้ใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2) ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูงกิจการงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

(1) ผู้คุมกฎเกณฑ์ (bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่สนใจทั้งคนและงาน ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ควบคุมองมีความพึงพอใจซึ่งเป้าหมายร่วมกัน คือ ความสำเร็จ ผู้นำเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป

(2) ผู้สอนแนะหรือผู้นำแบบพัฒนา (developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่ การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช่วิธีการรุนแรง มีความสุภาพนิมนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสวางใจ

(3) ผู้บุกงานหรือผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (benevolent autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี งานมีผลผลิตสูง เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

(4) ผู้นำทีม (executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจการมีความก้าวหน้า เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ร่วมงานและผู้นำจะเห็นว่า แบบพื้นฐานของผู้นำ 4 แบบ แต่ละแบบถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก แต่ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของพฤติกรรมเกี่ยวกับมิตรสัมพันธ์ไว้ ดังนี้

เทวินทร์ ประสิทธิ์เสรีรัฐ (2554, หน้า 5) กล่าวถึง พฤติกรรมผู้นำที่สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จนั้น ผู้นำควรแนะแนวและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ ด้วยการถ่ายทอดงานที่ตนได้รับมอบหมายมาให้ลูกน้องได้อย่างถูกต้อง อธิบายถึงจุดประสงค์ และเหตุผลที่ดำเนินงานอย่างละเอียด ทำความเข้าใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประสานให้เกิดความสามัคคีร่วมมือร่วมใจในงานอย่างเต็มที่และเต็มใจ มีความยุติธรรมและเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ต้องเฝ้าติดตามดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาตนเอง เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ ได้ลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างทัศนคติในการปฏิบัติงาน ให้อุทิศและทุ่มเทเพื่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ผู้บริหารต้องการเพื่อประสิทธิผลของงาน และวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ปฐมนิเทศ ฝึกอบรม สอนงาน ดูงาน ศึกษาต่อ มอบอำนาจความรับผิดชอบที่สูงขึ้นให้ สับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย ให้รักษาการแทน ให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่างๆ จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคคลอย่างจริงจัง เช่น ส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์การด้วยการเข้าร่วมประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการ

หน้าที่ของผู้นำ คือ 1) แนะนำและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ ด้วยการถ่ายทอดงานที่ตนได้รับมอบหมายมาให้ลูกน้องได้อย่างถูกต้อง อธิบายถึงจุดประสงค์ และเหตุผลที่ดำเนินงานอย่างละเอียด 2) ทำความเข้าใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และปัญหาที่เขาเหล่านั้นจะประสบในการดำเนินการที่จะให้แผนที่กำหนดไว้จริง พร้อมแนวทางการแก้ไขเบื้องต้น 3) ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา 4) ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีต่อบุคลากร 5) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ต้องเฝ้าติดตามดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา 6) มีความกระตือรือร้น และเป็นผู้จุดไฟให้กระตือรือร้นเกิดขึ้นในหน่วยงานของตน

การวางตัวของผู้นำ มีดังนี้

- 1) มีความเป็นมิตรที่ดีต่อทุกๆ คน
- 2) ให้ความยุติธรรมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย
- 3) สนับสนุนและสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิร่วมในการตัดสินใจ
- 5) สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- 6) อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการตัดสินใจ
- 7) ให้เกียรติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกๆ คน
- 8) พยายามตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้เหตุผลที่สมควร
- 9) ควรส่งเสริมความก้าวหน้าให้บุคลากร

นพตล แสนผูก (ออนไลน์ 2553) กล่าวถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์นั้นย่อมขึ้นอยู่กับ การสร้างความศรัทธาเชื่อมั่น ต้องอาศัยรากฐานจากความจริงใจ ไม่ว่าจะตกอยู่ในสถานการณ์ยากลำบากอย่างไร การที่ผู้นำแสดงให้เห็นว่ายอมสูญเสียไปพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เป็นมิตรกับผู้ร่วมงานสื่อความเข้าใจอย่างเปิดเผย การจัดประชุมบุคลากรเป็นประจำทุกเดือนและเปิดโอกาสให้ลูกจ้างตั้งอภิปรายหรือซักถามประเด็นต่างๆ ที่ยังค้างคาใจอยู่เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง การได้มีโอกาสสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเป็นการสร้างสัมพันธ์ของทีมงาน

นางลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2542, หน้า 10) กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำมิตรสัมพันธ์ไว้ว่าองค์กรส่วนใหญ่ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือเอกชนก็ตาม เราจะพบว่าประสิทธิภาพของ บุคลากร และคุณภาพรวมทั้งปริมาณงาน มักเกิดจากความสามารถของผู้ นำซึ่งเป็นผู้กำกับดูแลผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ตลอดจนพฤติกรรม ในการบริหารที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข มีความพึงพอใจในการทำงาน มีความเชื่อถือศรัทธาและมั่นใจในตัวผู้นำพร้อมที่จะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการทำงาน ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นให้กับตนเอง ดังนี้

(1) ต้องรู้จักงานของตนเป็นอย่างดี หมายถึง การรู้ถึงรายละเอียดของงานเป็นอย่างดีไม่แสดงถึงการก้าวก่าย ล้วงลูก ซึ่งอาจทำให้ผู้ปฏิบัติขาดอิสระในการทำงาน แต่ต้องเพิ่มทักษะในการจัดระบบงาน การสั่งการ การกำกับดูแล การควบคุมให้งานสำเร็จตามที่ต้องการ

(2) ต้องมีความสามารถในการวางแผนงาน หมายถึง การมีกรวางแผนงานที่ดี ย่อมทำให้กรอบแนวทางการทำงานของทีมงานมีความชัดเจนในหน้าที่ในส่วนรวมของตนหน้าที่ของผู้อื่นและความเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ ทำให้สะดวกในการควบคุมและกำกับดูแล และแก้ไขปัญหาความผิดพลาดของงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

(3) จงใช้ทัศนคติแบบ “กฎทอง ” หมายถึง จงปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างที่ท่านต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อท่าน เช่น

ก. จงมีความเมตตาต่อผู้อื่น เป็นสิ่งที่เราทุกคนทำได้ เพราะเราไม่ได้สูญเสียอะไรเลย เพราะคำว่า “เมตตา” หมายถึง ความปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุข หรือหมายถึงความรัก จงอย่าใจแคบกับผู้อื่น นั่นคือต้องเป็นคนที่มีน้ำใจกับคนอื่น อย่าเห็นแก่ตัว อย่าเอาใจเอาเปรียบผู้อื่น ความใจแคบจึงเป็นคนไร้ญาติขาดมิตร จะทำงานใดก็มักจะไม่ได้รับความร่วมมือ

ค. จงเป็นคนที่มีความสุขภาพต่อผู้อื่น คนจำนวนไม่น้อยมักสุภาพและให้เกียรติเฉพาะกับบุคคลที่เหนือกว่าตน แต่ไม่ให้เกียรติและไม่สุภาพต่อผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าตน แต่หารู้ไม่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่ยืนคานให้งานภายใต้ความรับผิดชอบเป็นไปในทางบวกหรือทางลบก็ได้ ขึ้นอยู่กับว่าเขาจะรักใคร่พอใจและทำงานให้คุณอย่างเต็มที่

ง. จงเป็นมิตรกับผู้อื่นแล้วพวกเขาก็จะเป็นมิตรกับคุณ การพัฒนาหรือปรับปรุงองค์ประกอบเหล่านี้ให้ดีขึ้น ย่อมทำให้ผู้คนอยากเป็นมิตรด้วย เช่น บุคลิกภาพที่ประทับใจ มนุษย์สัมพันธ์ ศิลปะในการพูด มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และอาหารต่อผู้อื่น การมองโลกและมองคนในแง่ดี การให้ความสำคัญและให้เกียรติผู้อื่น การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน

การวางตนในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการคำนึงอยู่เสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคือฝ่ายปฏิบัติงานในหน่วยงาน ถ้าผู้ปฏิบัติขาดความสุขในการทำงานก็มักส่งผลเสียต่องาน และมีผลกระทบทางลบมาถึงผู้บังคับบัญชาได้ในที่สุด ผู้บังคับบัญชาจึงควรต้องให้

ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผลงานดี และมีบรรยากาศของความสัมพันธ์อันดีต่อกันด้วย ดังนั้นในที่นี้จึงกล่าวเพิ่มเติมบางส่วนโดยสังเขป ดังนี้

- (1) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเจริญก้าวหน้าในอาชีพ โดยอาจส่งไปอบรมสัมมนา ค้นคว้าวิจัย
 - (2) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ทำงานที่เหมาะสมแก่ตนทั้งด้านความสามารถ และบุคลิกภาพ เพื่อให้ทำงานได้ด้วยดี และมีความสุขในงาน
 - (3) สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน เมื่อต้องการให้ทำงานใด หรือปฏิบัติอย่างไร และหลีกเลี่ยงการสื่อสารทางเดียวให้มากที่สุด
 - (4) รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทุกคนอยู่ได้อย่างไม่ลำบาก และเป็นสุข ซึ่งจะเป็แรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสียสละ และทำประโยชน์ให้หน่วยงานเพิ่มขึ้น
 - (5) ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปรากฏแก่ผู้อื่นเมื่อเขาทำดี แต่เมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นควรเชิญเข้าพบ พูดคุยกันเป็นการส่วนตัวในบรรยากาศของความจริงใจ
 - (6) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในงานให้มาก โดยการประชุมปรึกษา เสนอความคิดเห็น และกระจายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแบ่งกันรับผิดชอบ
 - (7) ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม หลีกเลี่ยงการสั่งการลงโทษ คาดหวัง โดยใช้อารมณ์แทนเหตุผล
 - (8) หลีกเลี่ยงการยกตนเองว่าสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากอาจสร้างความรู้สึกต่อต้าน ไม่ยอมรับซึ่งอาจทำให้มีการกลั่นแกล้งกัน ด้วยวิธีการต่างๆ ต่อไปได้
 - (9) หลีกเลี่ยงการจับผิดผู้ใต้บังคับบัญชา แต่แสดงให้เห็นว่าเขาจะได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้โดยเต็มที่เพื่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน
 - (10) หลีกเลี่ยงการแสดงความอวยงใจได้ หรือการเบียดเบียนผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีรายได้น้อยกว่าอยู่แล้ว หากแต่ควรทำตัวเป็นผู้ให้โอกาสเล็กๆ น้อยๆ ตามสมควรและโดยเสมอภาค
- ประการที่ ๒ ประเด็นที่ ๑๕) กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ไว้ว่า การที่ผู้นำคนจะทำงานผ่านคนที่เป็น ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ดีนั้น ไม่ใช่แค่เพียงการวางแผนงาน และเข้ามาควบคุมดูแลให้งานสำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น ผู้นำยังต้องทำหน้าที่ในการบริหารคน หรือบริหารความรู้สึกของคนในทีมงานอีกด้วยผู้นำควรให้เกียรติ และให้การยอมรับผู้นำที่ดีต่างก็ยอมรับว่า การให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา และการให้การยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะทำให้เขาเกิดแรงจูงใจในการทำงานกับเรา การให้เกียรติก็คือ การพูดจาที่สุภาพ การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนเขาเป็นครอบครัวเดียวกับเรา ให้การยอมรับเขาในฐานะทีมงาน สิ่งเหล่านี้ต้องเริ่มจากผู้นำก่อนทั้งสิ้น พักทหาย พูดคุย ถามทุกข์สุข

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์จากยุทธนา พรหมณี (2555, หน้า 23) สามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ประกอบด้วย

- (1) เป็นผู้ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การแสดงออกในลักษณะการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน มีการสร้างขวัญและกำลังใจ ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิการของครู มีการอธิบายถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาตนเอง และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามความสามารถสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

ได้ทำงานที่เหมาะสมแก่ตนทั้งด้านความสามารถ และบุคลิกภาพ เพื่อให้ทำงานได้ด้วยดี และมีความสุขในงาน การสอนงาน (coaching) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจวิธีการ และขอบเขตหน้าที่งานที่ต้องรับผิดชอบ การส่งผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก (in house and public training) เพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้ ความเข้าใจมากขึ้น การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting) เพื่อช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน (job rotation) เพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดทักษะที่หลากหลาย (multi-skill) มากขึ้น

สรุปได้ว่า เป็นผู้ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามความสามารถ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ทำงานที่เหมาะสมแก่ตนทั้งด้านความสามารถ และบุคลิกภาพ ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาแนวทางแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น

(2) ศรัทธาเชื่อมั่นและมีความเป็นมิตร หมายถึง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน มีการวางแผนปรึกษาหารือร่วมกันในการทำงาน เป็นผู้นำที่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ แสดงออกถึงความเป็นมิตรกับทุกคน มีการมอบอำนาจให้ผู้ร่วมงาน และร่วมคิด ร่วมปฏิบัติในการปฏิบัติงาน การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่ควรเพิกเฉย เพราะสัมพันธ์ภาพที่ดีจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา อุทิศและตั้งใจในการทำงานให้กับ องค์กรอย่างจริงจังใจมิใช่การบังคับ ทั้งนี้ วิธีการในการเสริมสร้างให้ผู้บริหารมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปเลี้ยงอาหารกลางวันหรืออาหารเย็นในโอกาสพิเศษ การถามเรื่องอื่นๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างที่ไม่ใช่เรื่องงาน การรับฟังและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหามาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ไม่ใช่ปัญหาจากการทำงาน และความเชื่อมั่นจะเกิดจากเกียรติประวัติของผู้นำ ชื่อเสียง เกียรติภูมิ ภูมิรู้ ภูมิปัญญา อันบ่งบอกถึงความรู้แจ้ง ใจจริง และมีความมั่นคงในฐานะ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือความมั่นคงในอารมณ์ หรือที่เรียกว่าวุฒิภาวะทางอารมณ์และการควบคุมอารมณ์ของผู้นำนั่นเองและบุคลิกภาพของผู้นำ ก็เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานหรือบุคคลทั่วไปได้ด้วย

สรุปได้ว่า ศรัทธาเชื่อมั่นและมีความเป็นมิตร หมายถึง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน เพราะสัมพันธ์ภาพที่ดีจะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา อุทิศและตั้งใจในการทำงานให้กับ องค์กรอย่างจริงจังใจมิใช่การบังคับ

(3) ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จ หมายถึง มีการกำหนดวิธีการทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน แสดงความสามารถ ชื่นชมความสำเร็จของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน มีตำแหน่งที่สูงขึ้น และให้คำปรึกษาด้านงานแก่ผู้ร่วมงาน การสั่งการและมอบหมายงานควรใช้มธูรสวาจา มีความสุภาพ ให้เกียรติผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างตั้งใจ มีความอ่อนหวาน และให้กำลังใจ อย่างต่าหนิ ผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อหน้าผู้คนจำนวนมากหรือในที่สาธารณะชนโดยเด็ดขาด และต้องกล่าวชมอย่างสม่ำเสมอ เมื่อเขาทำงานได้ดี รู้จักใช้งานด้วยความเกรงใจและเข้าใจถึงความจำเป็นส่วนตัว ควรใช้คนให้เหมาะกับงาน เขาจะทำอย่างเต็มที่เพราะมีความสุขในการทำงาน และสิ่งที่ได้คือผลงานจะออกมาดี ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำสูง กล่าวคิด กล่าวทำ กล่าวแสดงออก กล่าวให้การสนับสนุนเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง อย่านเป็นผู้แบ่งพรรคแบ่งพวกเสียเอง ควรสร้างวัฒนธรรมการประจบด้วยผลงาน เพื่อขอเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

สรุปได้ว่า ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จ หมายถึง พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ ชื่นชมความสำเร็จ ของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีตำแหน่งที่สูงขึ้น และให้คำปรึกษาด้านงานแก่ผู้ร่วมงาน

(4) มีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน หมายถึง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน ปฏิบัติกับผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ปรับวิธีการทำงานตามข้อเสนอแนะในที่ประชุม ยกย่องผู้ร่วมงานที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน สิ่งที่บุคลากรภูมิใจในตัวผู้บริหาร ก็อยู่ที่การได้แสดงความชื่นชมยกย่อง ให้ปรากฏแก่ผู้คนที่สาธารณะ หรือในการประชุม การตระหนักถึงคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกทีม เป็นเสน่ห์ของผู้บริหาร การให้คุณค่าว่าเขาเป็น คนหนึ่งที่มีประโยชน์ เปิดโอกาสให้มีส่วน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ นับเป็นการให้เกียรติที่ทรงพลัง กระตุ้นให้ บุคลากร อยากทำงานและอยู่ใกล้ สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตร การปรองดอง สมานฉันท์ โอนอ่อนผ่อนปรน และรู้จักให้อภัยกันเป็นสิ่งสำคัญ ไม่หุบเขา และไม่โจมตีใส่ร้าย พุดในทางไม่ดีต่อกัน ละเว้นซึ่งการนินทา สร้างความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการ จัดให้มีการจัดเลี้ยงสังสรรค์บางโอกาส จัดทัศนศึกษา เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายในการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ ด้านการให้สวัสดิการ และการสร้างความสัมพันธ์ด้วยการให้สวัสดิการที่ดียอมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

สรุปได้ว่า มีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน หมายถึง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน ปฏิบัติกับผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ปรับวิธีการทำงานตามข้อเสนอแนะในที่ประชุม เปิดโอกาสให้มีส่วน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ นับเป็นการให้เกียรติที่ทรงพลัง กระตุ้นให้บุคลากรอยากทำงานและอยู่ใกล้ สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตร

จากการศึกษาทฤษฎีดังกล่าว สรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์จากยุทธนา พรหมณี (2555, หน้า 23) ประกอบด้วย เป็นผู้ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ศรัทธาเชื่อมั่นและมีความเป็นมิตร ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จ มีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน เนื่องจากตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) 2545 ว่าด้วยเรื่องการบริหารงานของสถานศึกษาในปัจจุบันต้องเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมถึงการกระจายอำนาจ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องอาศัยผู้ที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายและแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำเพื่อรวมพลังบุคลากร สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรด้วยวิธีการที่มีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2545, หน้า 60) การบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในส่วนของการบริหารสถานศึกษา พฤติกรรมผู้นำจึงจำเป็นต้องคำนึงถึง เพื่อจะได้ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและ บุคลากรในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบ (จารัส นองมา 2543, หน้า 14) ในสถานศึกษาต่างๆ บุคลากรเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540-2544 ได้ให้ความสำคัญของบุคคล จึงได้มุ่งเน้นการเข้าถึงจิตใจบุคลากร และการเรียนรู้สังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดแพร่, 2544, หน้า 9) พฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์ของฟิดเลอร์(Fiedler, 1967, p. 26) มีปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ แบบของผู้นำ (leadership style) กับแบบควบคุมสถานการณ์ (situation control) ประกอบ

ตัวแปรที่สำคัญ 3 ตัวแปร ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน (leader-member relations) หมายถึง กลุ่มให้ความสนับสนุนผู้นำมากน้อยเพียงใด 2) ลักษณะงานหรือโครงสร้างของงาน (task structure) หมายถึง ความชัดเจนในลักษณะงานหรือโครงสร้างของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมาย มีอยู่มากน้อยเพียงใด 3) อำนาจในตำแหน่ง (position power) หมายถึง การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ให้รางวัลหรือการลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมากน้อยเพียงใด และมูตัน(Blake & Mouton, 1964, p. 11) ยังให้ความสำคัญของกรที่ผู้นำเอาใจใส่ต่อทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเอาใจใส่ต่อเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อความสำเร็จของงาน และลิเคอร์ท(Likert, 1961, p. 7) กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ว่าผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงาน(employee centered) ความสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานสูงสามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายการปฏิบัติ และให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงาน และโอเวน(Owens, 1987, p. 128) ได้กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับบุคคล (relationship-oriented behavior) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับบุคคลกร โดยการมุ่งที่บุคคล การสร้างความร่วมมือ การสร้างแรงจูงใจ การทำงานอย่างมีความหมายสำหรับบุคคล การส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุน ล้วนจะส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคลได้ ซึ่งจะมี ความสอดคล้องกับยุคส์ (Uk, 1989, p. 115) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (relation-oriented behaviors) ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมที่ครอบคลุมในการให้การช่วยเหลือสนับสนุน การพัฒนา แสดงการรับรู้ การให้คำปรึกษา และการบริหารความขัดแย้ง จะเน้นการปรับปรุงความสัมพันธ์ และการช่วยเหลือบุคคลเพื่อเพิ่มความร่วมมือและการทำงานเป็นหมู่คณะตลอดจนเน้นการสร้างองค์การ ด้วยพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์ในแต่ละความสำคัญของแต่ละคน จะมีความคล้ายคลึงกัน และ ยุทธนา พรหมณี (2555, หน้า 3) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ดังนี้ เป็นผู้ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การแสดงออกในลักษณะการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน มีการสร้างและดูแลจิตใจ ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิการของครู มีการอธิบายถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาตนเอง และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามความสามารถ ศรัทธาเชื่อมั่นและมีความเป็นมิตร หมายถึง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน มีการวางแผน ปรึกษาหารือร่วมกันในการทำงาน เป็นผู้นำที่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ แสดงออกถึงความเป็นมิตรกับทุกคน มีการมอบอำนาจให้ผู้ร่วมงาน และร่วมคิด ร่วมปฏิบัติในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จ หมายถึง มีการกำหนดวิธีการทำงานเป็นที่อย่างสร้างสรรค์ พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ ชื่นชมความสำเร็จของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีตำแหน่งที่สูงขึ้น และให้คำปรึกษาด้านงานแก่ผู้ร่วมงาน มีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน หมายถึง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน ปฏิบัติกับผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ปรับวิธีการทำงานตามข้อเสนอแนะในที่ประชุม ยกย่องผู้ร่วมงานที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน

2.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การสร้างแรงจูงใจ (motivation) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความคิด ความสนใจ และการเกิดพฤติกรรมของบุคคลเป็นอันมาก ผู้บริหารองค์การจะใช้หลักการสร้างแรงจูงใจเป็นแรงผลักดันเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความต้องการ และแรงปรารถนาในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง ในที่นี้ผู้ศึกษาขอนำมากล่าว ดังนี้

2.3.1 ความหมายของแรงจูงใจ

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงความหมายของแรงจูงใจไว้หลายอย่าง ซึ่งแตกต่างกันออกไป ดังนี้

เมอร์เรย์ (Murray, 1964, p. 10) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง เป็นองค์ประกอบภายในซึ่งกระตุ้นหรือนำทาง เป็นตัวรวมพฤติกรรมต่างๆ ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

บาร์นาร์ด (Barnard, 1974, p. 149) ให้แนวคิดว่า สิ่งจูงใจที่ผู้บริหารจะต้องใช้เป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานมีอยู่ 8 ประการ คือ

- 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ สิ่งของหรือสภาพทางกายที่ให้บุคลากรเป็นการตอบแทนเป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัล
- 2) สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุเช่น เกียรติภูมิ สิทธิพิเศษ และอำนาจ เป็นต้น

- 3) สภาพทางกายที่พึงประสงค์อันก่อให้เกิดความสุขต่อการทำงาน
- 4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติรวมทั้งการได้แสดงความจงรักภักดีต่อองค์กร
- 5) ความตั้งใจดีทางสังคม
- 6) การปรับปรุงสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและเจตคติของบุคคล
- 7) โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน
- 8) สภาพของการอยู่ร่วมกัน

แมคเคลินแลนด์ (McClelland, 1985, p. 590) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งสำหรับจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐานตามแรงกระตุ้นตามธรรมชาติ ซึ่งจะเกี่ยวกับพลังงานการเปลี่ยนแปลงและการเลือกแสดงพฤติกรรม

สปริงทอลล์ (Sprinthall, 1991, p. 521) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง แรงขับหรือความต้องการที่แสดงออกที่ถูกชี้นำไปตามเส้นทางหรือหลีกเลี่ยงจากเป้าประสงค์บางประการจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสถานะภายในมีความบกพร่องหรือเกิดความต้องการจะดึงให้บุคคลกระทำไปยังทิศทางหรือหลีกเลี่ยงจุดหมายบางอย่าง

เวเทิน (Weiten, 1997, p. 79) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง เป็นความต้องการ ความอยาก ความสนใจ และความปรารถนา ที่ชักจูงบุคคลในทิศทางที่แน่นอน หรือกล่าวสั้นๆ ว่าการจูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย

ทองใบ สุตชาวี (2543, หน้า 194) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง วิธีการที่ทำให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้เงื่อนไขที่สอดคล้องกับความต้องการละเป้าหมายส่วนบุคคล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 11) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาพของบุคคลที่ถูกกระตุ้น ยั่วยุให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง

ความต้องการความพยายามของบุคคลในปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่ต่างกันอย่างออกไปพฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลมาจากลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544, หน้า 54) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึงภาวะหรือองค์ประกอบที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาอย่างมีจุดหมาย เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่ตนเองต้องการหรือผู้ทำการชักจูงกำหนด

สุรางค์ โค้วตระกูล (2544, หน้า 153) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดหมาย

เสงี่ยม จันทร์พลี (2548, หน้า 9) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง สิ่งกระตุ้นที่ทำให้บุคคลใดคนหนึ่งได้ใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้เงื่อนไขที่สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายส่วนบุคคล เพื่อให้บังเกิดผลงานที่ดีที่สุดตามเป้าหมายของการทำงาน แรงจูงใจเปรียบเสมือนพลังขับเคลื่อน ผลักดันคนให้ใช้ความสามารถมากขึ้น

เอกมน โลหะญาณจารี (2547, หน้า 13) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง สภาวะภายในที่อาจเป็นผลมาจากความต้องการซึ่งอยู่ในรูปของพฤติกรรมได้รับการปลุกเร้า หรือเคลื่อนไหวไปสู่ความต้องการที่ได้รับการส่งเสริมได้สำเร็จ

พิกุลทอง สังข์เงิน (2549, หน้า 1) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง แรงซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (need) พลังกดดัน (drive) หรือความปรารถนาที่พยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั่นเอง สิ่งเร้าภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่างซึ่งเป็นพลังชักจูง ส่วนสิ่งเร้าภายนอก ได้แก่ สิ่งที่มาเสริมความปรารถนาในการประกอบกิจกรรม

สถาบันเด็ก มูลนิธิเด็ก (2549, หน้า 1) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง สภาวะภายนอกหรือในร่างกายมนุษย์ ที่มาทำให้มีพฤติกรรมไปสู่เป้าหมาย (goal directed) แรงจูงใจอาจเกิดจากธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเกิดจากอะไรก็ตาม จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุจุดหมายนั้นๆ

ดวงกมล ศรีประเสริฐ (2550, หน้า 9) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง แรงผลักดัน แรงกระตุ้นที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับสนองต่อสิ่งกระตุ้น ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัย นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน

ก้าน ก้านสิง (2553, หน้า 3) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง แรงที่ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมแตกต่างกันออกไป พฤติกรรมบางอย่างเกิดจากแรงจูงใจ เกิดจากสภาวะทางจิตใจ อันเป็นพลังภายในที่จะกระตุ้นผลักดัน ชักนำ ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่จะนำไปสู่จุดหมายที่ปรารถนา เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

กลาย ยศคำลือ (2553, หน้า 3) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึงพลังภายในของแต่ละบุคคล ที่ถูกกระตุ้น โดยบุคคลหรือสภาพแวดล้อมให้แสดงพฤติกรรมบางอย่างได้ออกมาเพื่อนำไปสู่ เป้าหมายที่ตนเองต้องการ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจหมายถึง แรงผลักดันที่ทำให้ตัวบุคคลเกิดความต้องการ และเป็นพลังที่จะขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ค่าตอบแทนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน

2.3.2 ความหมายของการสร้างแรงจูงใจ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ จึงพบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันไป ดังนี้

ทองใบ สุดซารี (2543, หน้า 219) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจหมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลังมีคุณค่ามีทิศทางชัดเจนแสดงออกถึงความตั้งใจเต็มใจ เพิ่มพูนความสามารถในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย ตามความต้องการ

ยุพิน สมร่าง (2547, หน้า 38) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจหมายถึง ปัจจัยที่ไปกระตุ้นให้บุคคลเกิดความมานะพยายาม เกิดความพร้อม ความพอใจที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

นิภา แก้วศรีงาม (2549, หน้า 1) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจหมายถึง เป็นกระบวนการที่บุคคลถูกจูงใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่เกิดจากพฤติกรรมที่มีใช้เห็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา ลักษณะการตอบสนองสิ่งเร้าปกติขานรับเมื่อได้ยินเสียง การหันไปมองเมื่อมีคนเดินผ่าน การยกหูโทรศัพท์เมื่อเสียงกริ่งดังขึ้น กล่าวได้ว่าสิ่งเหล่านี้เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการสร้างแรงจูงใจ

ชนิดวีรธรรม ตรีวิทย์ภูมิ (2549, หน้า 1) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจหมายถึง กระบวนการที่ชักจูงใจให้บุคคลรับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์การจัดให้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ประกอบไปด้วยความต้องการพื้นฐาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในงาน ปัจจัยสุขอนามัย นโยบาย และการบริหารงานขององค์การ ค่าตอบแทนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความมั่นคงในการทำงาน

ประสงค์ อุทัย (2550, หน้า 6) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึงการให้ค่าตอบแทน ได้แก่ การให้เงินเดือน ค่าสอนพิเศษ ค่าเบี้ยเลี้ยง เงินช่วยเหลือในโอกาสต่างๆ สวัสดิการต่างๆ เช่น การมีกองทุนสมเคราะห์การกั๊ยมีระยะสั้นและระยะยาว กองทุนบำนาญ เงินประกันสังคม เป็นต้น และการให้เกียรติยอมรับ คือ การที่บุคคลทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ให้ความยกย่องนับถือ

เกศวรรณ พลเดช (2551, หน้า 3) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจหมายถึง การผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่เกิดจากได้รับสิ่งกระตุ้นที่องค์การจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน สิ่งเหล่านี้ประกอบด้วย ปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐานได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในงาน นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่นๆที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมต่อการ

ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการดำเนินการปฏิบัติงานจะต้องมีเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องมีพลังในการขับเคลื่อนให้ประสบผลสำเร็จ จึงจำเป็นต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความพยายามที่จะได้สิ่งที่ต้องการ

มุกดา จิตพรมมา (2552, หน้า 12) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง เป็นกระบวนการสร้างที่ผู้บริหารให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน หรือแสดงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ มีความรู้ความสามารถ และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (ออนไลน์ 2552) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึงเป้าหมายของงานที่เขาจะต้องทำนั้นมีความชัดเจน จำเพาะเจาะจง ทำหาย ทำให้สำเร็จได้ มีรางวัลที่เหมาะสม หากทำได้สำเร็จ และมีความมั่นใจว่าระบบการพิจารณารางวัลนั้นมีความเสมอภาคและความเป็นธรรม นอกจากนี้ การได้รับข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือกิจกรรมที่ทำ ก็เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจทั้งสิ้น

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึงสารที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการทำกิจกรรมต่างๆกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพยายามเพื่อให้ได้มาแห่งความสำเร็จ และเป็นกระบวนการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน หรือแสดงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ มีความรู้ความสามารถ

2.3.3 ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งพบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจ ที่แตกต่างกันไป ดังนี้

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 60) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจว่า การใช้วิธีสร้างแรงจูงใจบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้เงื่อนไขและนโยบายที่เป็นอยู่ การสร้างแรงจูงใจบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นไม่ได้ หากคนเรามีเป้าหมายเดียวกัน และมีการสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพแล้ว บุคคลเหล่านั้นจะสามารถผ่านพ้นอุปสรรคได้

ทองใบ สุดซารี (2543, หน้า 195) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจว่าเนื่องจากมนุษย์มีพฤติกรรมที่ซับซ้อนยากที่จะเข้าใจ การค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่ค้นหาได้ยากเพราะเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็นทำให้มีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานร่วมมือในการทำงาน รู้จักหน้าที่ ช่วยเหลือกันสร้างสรรค์สังคม และสนใจพอใจที่ทำงาน

นรา สมประสงค์ (2544, หน้า 120) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจต่อการบริหารไว้หลายประการดังนี้

- 1) ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ
- 2) ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ทำงาน
- 3) ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ
- 4) ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกันของบุคคลและกลุ่มองค์การ
- 5) ช่วยให้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่น

6) ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์กรที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึก
 อุดร หานันชัย (2546, หน้า 14) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจมีความสำคัญและประโยชน์ในการบริหาร
 ให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดขวัญกำลังใจ มีความสามัคคี มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
 อย่างมีประสิทธิภาพและลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นกุศโลบาย
 ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชา

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 130) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจว่า
 การสร้างแรงจูงใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรทุ่มเทเพื่อผลปฏิบัติงานที่ดีและสูงขึ้น ซึ่งให้องค์การ
 มีข้อได้เปรียบในการดำเนินงานด้านบุคลากร ดังนั้นเป้าหมายของการสร้างแรงจูงใจจึงต้องเน้นให้
 การทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ งานของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจ
 ก็คือ การให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่บุคลากร ตามที่บุคลากรต้องการ และเมื่อบุคลากรได้เห็น
 วิธีการที่เขาจะได้รับประโยชน์หรือได้รับการตอบสนองตามความต้องการแล้ว จะส่งผลให้
 การปฏิบัติงานเป็นไปตามความรับผิดชอบอย่างดีที่สุด

เรณู สีนิล (2552, หน้า 27) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจว่า การสร้างแรงจูงใจ
 มีความสำคัญและประโยชน์ในการบริหารงานให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดขวัญกำลังใจ
 มีความสามัคคี มุ่งมั่นที่จะทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและลดอุบัติเหตุและอันตรายในการ
 ปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นกุศโลบายที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรในองค์กรมี
 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีความมุ่งมั่น เพื่อที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการ
 สร้างแรงจูงใจของผู้บริหารสามารถส่งผลให้นำไปสู่ความสำเร็จของงาน จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ
 อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร

2.3.4 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งพบว่า มีนักทฤษฎีหลายคนท่านได้
 กล่าวเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ ที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ดังนี้

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจำเป็นต้องใช้ทฤษฎีสร้างแรงจูงใจต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) มาสโลว์ (Maslow, 1970 p. 120) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎี
 ความต้องการของ (Maslow) คือ การจัดหาสิ่งจูงใจเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์หรือ บุคลากร
 ในองค์กร ได้แก่

(1) ท้องถิ่นสรีระวิทยาจัดให้มีห้องทำงานที่ถูกสุขลักษณะจัดที่อยู่อาศัยให้เบิกค่า
 รักษาพยาบาลของตนและครอบครัวได้ จัดอาหารกลางวัน หรือจ่ายเบี้ยอาหารกลางวันให้

(2) ด้านความมั่นคงและปลอดภัย โดยจัดระบบบริหารงานด้วยระบบคุณธรรม
 ให้บุคลากรรู้สึกว่ามี ความมั่นคงในการทำงาน และจัดระบบความปลอดภัยในการทำงาน (safety first)
 เช่น จัดให้มีเครื่องป้องกันอันตรายจากการปฏิบัติงานทางด้านเสียง ด้านกลิ่น และด้านแสง เป็นต้น

(3) ด้านสังคมจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีให้พนักงานได้รับรู้ข่าวสารเคลื่อนไหว
 ขององค์กร ถือว่าได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ให้บุคลากร ได้มีเพื่อนร่วมงานตาม
 ความเหมาะสมปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้มีกิจกรรมนันทนาการให้บุคลากรได้รู้จักและมีปฏิสัมพันธ์
 ที่ดีต่อกัน

(4) ด้านเกียรติยศชื่อเสียง จัดประกวดบุคลากรดีเด่นประจำปี

(5) ด้านความสำเร็จจัดมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถเพื่อให้งานสำเร็จ เขาจะเกิดความภาคภูมิใจ ยอมรับนับถือตนเอง และตั้งใจทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ และในบางกรณีอาจส่งไปศึกษาต่อที่ก่อบรมประชุมสัมมนาเพื่อนำความรู้มาพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า อันจะนำไปสู่ความสำเร็จได้อีกทางหนึ่ง

ภาพ 1 ลำดับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์



ที่มา: มาสโลว์ (Maslow, 1970, p. 153)

(2) เฮอริชเบอร์เกอร์ (Herzberg, 1959, pp. 113-115) เป็นนักทฤษฎีแรงจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจบุคคลให้ทำงาน เขาพบว่า มี 2 ปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

(1) ปัจจัยจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่ทำหน้าที่ให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยนี้เกิดจากตัวเองซึ่งประกอบด้วย

ก. ความสำเร็จของงาน หมายถึง มีโอกาสได้ใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้บริหารชื่นชมต่อผลงาน พอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายงานในหน้าที่ สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จทันเวลา สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานได้สำเร็จมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้งานสำเร็จลุล่วงได้ดี

ข. ความรู้สึกลีลาชอบรับ หมายถึง เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นนอกโรงเรียนชื่นชมกับผลการปฏิบัติงาน มักจะถูกกล่าวถึง ตลอดจน ถูกยกย่องให้เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงานขอคำปรึกษาและ

คำแนะนำในการปฏิบัติงาน ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ปฏิบัติงานอื่นนอกเหนือจากงานสอน
ผู้บริหารให้การยอมรับในความสามารถ ผู้บังคับบัญชาชื่นชมผลการปฏิบัติงาน

ค. ลักษณะของงานหมายถึงงานที่ปฏิบัติทำให้ได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ ชอบกับ
การปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความเด็ดขาดในการตัดสินใจ งานที่ปฏิบัติงานอยู่เหมาะสมกับระดับ
ความรู้ความสามารถ มีอิสระในความคิดและวิธีการในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
งานที่ปฏิบัติตั้งแต่ต้นจนสำเร็จทำให้ไม่เบื่อหน่าย พอใจที่จะปฏิบัติ เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมาย
น่าสนใจและท้าทาย

ง. ความรับผิดชอบต่องาน หมายถึงงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความรู้
ความสามารถมีอิสระในการคิดแก้ปัญหาและจัดอุปสรรค ที่เกิดขึ้นในขณะ ปฏิบัติงาน ผู้บริหารให้
โอกาสปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีอิสระ และ ปริมาณงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
เหมาะสมกับตำแหน่ง

จ. ความก้าวหน้า หมายถึงได้รับการคัดเลือกให้เป็นครูผู้สอนดีเด่นในระดับต่างๆ
อย่างสม่ำเสมอ มีโอกาสได้รับเชิญให้เป็นวิทยากร มีโอกาสได้ไปศึกษาดูงานในโรงเรียนต่างๆ ที่ได้รับ
รางวัล ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีโอกาสได้เข้ารับ
การอบรมในหลักสูตรเกี่ยวกับการเรียนการสอน

(2) ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง องค์ประกอบในการปฏิบัติงานที่ป้องกันมิให้มีการ
ปฏิบัติงานของบุคคลหย่อนประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย

ก. การบังคับบัญชา หมายถึง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ผู้บริหาร
เปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทำให้ ท่านเกิดความศรัทธา
ผู้บริหารมีความสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ในการบริหารงานในโรงเรียน ผู้บริหารมีทักษะการบริหารในการบริหารงานในโรงเรียนทุกเรื่อง
อย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรม ผู้บริหารให้ท่านได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้น

ข. สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง โรงเรียนของท่านตั้งอยู่ในสถานที่มี
การคมนาคมสะดวก ห้องเรียนมีแสงสว่างและอาร์ถ่ายเทอากาศดี ช่วยกระตุ้นในการสอน อุปกรณ์
การจัดการเรียนการสอนเพื่อการทดลอง อย่างครบครัน ห้องน้ำมีเพียงพอกับจำนวนครูและนักเรียน
ในโรงเรียนบริเวณโรงเรียนมีการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนได้ศึกษาหาความรู้นอกห้องเรียนได้
เครื่องคอมพิวเตอร์ ตลอดจนอุปกรณ์ เครื่องใช้อื่นในโรงเรียนมีใช้อย่างเพียงพอและทันสมัย

ค. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน หมายถึงผู้บริหารและครูมีการปรึกษาหารือกัน
ในการทำงานมีการสังสรรค์ระหว่างเพื่อนครูในโรงเรียนตามโอกาสอันควร เพื่อนครูใน โรงเรียนให้
ความร่วมมือในการทำงานกับท่านเป็นอย่างดี ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับบุคลากรทุกคนบุคลากรใน
โรงเรียนมีความรัก ความสามัคคีเป็นอย่างดี

ง. เงินเดือนและความมั่นคงในงาน หมายถึงโรงเรียนจัดสวัสดิการทางการเงิน
ด้านต่างๆ ให้กับครูในโรงเรียน โรงเรียนได้จัดอาหารกลางวันราคาถูกให้กับครู การพิจารณาความดี
ความชอบทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสวัสดิการเงินกู้ที่ กบข. ให้กับข้าราชการในการซื้อ
ที่อยู่อาศัย เงินเดือนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ

จ. นโยบายและการบริหารขององค์การ หมอผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้บริหารใช้เทคนิคความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจครูให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ได้มีการประชุมชี้แจงเรื่องต่างๆ ให้ผู้บริหาร และผู้บริหารได้นำมาแจ้งให้ครูได้ทราบ ผู้บริหารและครูร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียนโดยทุกคนมีส่วนร่วมกันคิดและวางแผนผู้บริหารโรงเรียนมีการประชุมชี้แจงนโยบายและแนวปฏิบัติของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

(3) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland, 1985, p. 167) ได้แก่

- ก. สนองความต้องการให้บุคลากรได้พบกับความสำเร็จในงาน
 - ข. สนองความต้องการให้บุคลากรได้มีอำนาจบารมีตามความเหมาะสม
 - ค. สนองความต้องการให้บุคลากรได้มีความรัก และผูกพันกับเพื่อนมนุษย์
- (4) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom, 1964, p. 60) ได้แก่

- ก. จัดระบบงานที่ดีเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกชอบในคุณค่าของผลงานที่ทำ และอยากตั้งใจทำงานให้มีประสิทธิภาพ
- ข. จัดระบบงานที่ดีเพื่อให้บุคลากรใช้ความมานะอดทน พยายามทำงานให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นว่า เขามีโอกาสความเป็นไปได้ที่จะพบความสำเร็จตามความคาดหวัง
- ค. จัดระบบงานที่ดีเพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อถือในเครื่องมือวัดและประเมินผลงานและระบบคุณธรรมในการทำงาน

ศิริวรรณ เจริญรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 136) กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

- 1) การสร้างแรงจูงใจ โดยใช้วิธีเด็ดขาด (absolute motivation) มุ่งบังคับบุคคลคือ ผู้ชายแรงงานเป็นเสมือนวัตถุ ต้องใช้ให้คุ้มจึงต้องควบคุมเข้มงวดกวดขันและลงโทษ เป็นเครื่องจูงใจสำคัญ
- 2) การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (flexible motivation) เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ใช้ศิลปะเทคนิคโดยการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงานมีการสนองความต้องการพื้นฐาน เช่น การจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เป็นขวัญ กำลังใจอันจะเกิดผลดีในการปฏิบัติงาน
- 3) การดำเนินการแบบต่อรอง (negotiation motivation) เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันโดยองค์การอาจกำหนดมาตรฐานในกฏปฏิบัติงาน ถ้าสามารถปฏิบัติได้ก็จะลดการควบคุมลง
- 4) การดำเนินการโดยการแข่งขัน (competitive motivation) เป็นการสร้างแรงจูงใจด้วยการวัดผลได้และแจ้งวิธีการวัดผลและรางวัลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น
- 5) การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (self-motivation) มุ่งสร้างความพึงพอใจต่อบุคลากรเอง โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 266) กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ประกอบด้วย

- 1) เงิน (money) เงินเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ โดยจะอยู่ในรูปของเงินเดือน ตลอดจนโบนัส ประกัน และอื่นๆ ที่มอบให้แก่บุคลากร
- 2) การมีส่วนร่วม (participation) เป็นเทคนิคซึ่งเป็นผลมาจากทฤษฎีการจูงใจและการวิจัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของบุคคลจะมีความรู้ทั้งในด้านปัญหาและผลลัพธ์
- 3) การมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน (quality of work life) เป็นคุณภาพโดยรวมจากประสบการณ์ของบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องออกแบบเพื่อสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาที่ดี และกระตุ้นความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ใช้เทคนิคในการสร้างแรงจูงใจด้วยการบริหาร ออกแบบพัฒนาในขอบเขตของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแนวคิดที่น่าสนใจ QWL คือ เครื่องข่ายการประสานงานระหว่างจิตวิทยาองค์กรและสังคมวิทยา และทฤษฎีความเป็นผู้นำกับการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการปฏิบัติงาน

อำนาจ ศรีศิลา 2545, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจสำคัญที่จะต้องพยายามใช้เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยการใช้ศิลปะต่างๆ ในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูทั้งรายบุคคลและหมู่คณะ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เฉลย ภูมิพันธุ์ (2546, หน้า 33) กล่าวว่า การทำงานนั้นต้องอาศัยคน (man) เงิน (money) วิธีการปฏิบัติ วัสดุอุปกรณ์ (material) และวิธีดำเนินการ (management) สำหรับกำลังคนนั้นถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะคนเรานั้นมีความต้องการหลากหลาย ดังนั้น เพื่อให้เกิดการตอบสนองความต้องการของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้ทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สถาพร ปินเจริญ (2547, หน้า 45) กล่าวว่า การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จนั้นผู้บริหารต้องเข้าใจสาเหตุและผลของความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร สิ่งที่จะทำให้เกิดความร่วมมือได้นั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับคำว่า ความต้องการ และการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2547, หน้า 150) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจเป็นวิธีการของผู้บริหารในหน่วยงาน การใช้ระเบียบข้อบังคับ ควบคุมการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสิ่งจูงใจให้มีสัมพันธภาพเพียบพร้อมและเสริมสร้างผลงานขององค์กรให้สูงขึ้น ดังนี้

- 1) การแบ่งงานให้เหมาะสม
- 2) การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล
- 3) กำหนดเงินเดือน ค่าจ้างและความเป็นธรรม
- 4) ความก้าวหน้าในการทำงานให้เหมาะสมกับงานที่ทำ

ประสงค์ อุทัย (2550, หน้า 23) กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) การให้ค่าตอบแทนหมายถึงการให้เงินเดือนค่าสอนพิเศษค่าเบี้ยเลี้ยงเงินช่วยเหลือในโอกาสต่างๆ สวัสดิการต่างๆ เช่น การมีกองทุนสงเคราะห์การกู้ยืมระยะสั้น และระยะยาว กองทุนบำนาญ (pension plan) เงินประกันสังคม เป็นต้น

2) การให้การยอมรับหมายถึง การยอมรับจากการประเมินจากนักศึกษาการยอมรับจากฝ่ายบริหาร เช่น การกล่าวคำชมเชย การให้รางวัลพิเศษ ให้โอกาสไปศึกษาดูงานต่างประเทศ การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน มีการปฏิสัมพันธ์ที่ดี ให้ความยกย่องนับถือ ตัวอาจารย์นอกจากจะมีความรู้ความสามารถแล้วต้องมีจิตใจที่เป็นธรรม เมตตา กรุณา และต่อศิษย์

3) การให้ตำแหน่งงานบริหารหมายถึง การได้รับตำแหน่งทางการบริหารหน่วยงาน ได้รับความก้าวหน้า มีอำนาจหน้าที่ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร เช่น หัวหน้าสาขา คณบดี อธิการบดี ฯลฯ

4) การเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการหมายถึง ต้องมีคุณสมบัติ จะต้องมีเอกสารบันทึกภาระงานสอนที่โดดเด่น มีงานวิจัยที่ถูกตีพิมพ์เผยแพร่ มีผลงานทางวิชาการ รวมทั้งต้องมีการแต่งตำรา และเรียบเรียงเอกสารทางวิชาการสำหรับตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์หรือศาสตราจารย์ เป็นไปตามระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเอกชนว่าด้วย

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2550, หน้า 192-195) กล่าวถึงวิธีการจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1) การจูงใจด้วยงาน (task motivation) มีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องาน และรู้สึกว่าการงานนั้นมีคุณค่า ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ และทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม บุคลากรจะมีความภาคภูมิใจ กระตือรือร้น เกิดความพยายามทุ่มเทและอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มที่ กำลังความสามารถ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรทำงานอย่างตั้งใจและมีความสุข การสร้างแรงจูงใจประกอบด้วย

(1) ลักษณะเฉพาะของงาน (job specification) ลักษณะงานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ได้แก่ งานที่น่าสนใจ งานที่แปลกใหม่ งานที่ท้าทาย โอกาสแห่งความสำเร็จของงาน เป็นต้น งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัดเชี่ยวชาญ งานที่ต้องการการตัดสินใจ งานที่อยู่ในความสนใจ และงานที่มีโอกาสสร้างความเจริญก้าวหน้า

(2) การมอบหมายงาน (job delegation) เป็นการให้บุคคลรับผิดชอบงานเพื่อจูงใจให้เกิดความสุขและความพึงพอใจกับงานที่ได้รับ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความรู้ ความชำนาญ ความต้องการ และนิสัยของแต่ละบุคคล หากมอบหมายงานได้ถูกต้องสอดคล้องกับลักษณะนิสัย ความต้องการและความรู้ความสามารถแล้ว ก็จะสามารถจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

(3) รายละเอียดของงาน (job description) ผู้บริหารควรกำหนดขอบเขตของงานให้ชัดเจน ได้แก่ เป้าหมาย รายละเอียดของงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ขอบเขตในความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลสะดวกในการปฏิบัติงาน ป้องกันการหลีกเลี่ยงการทำงาน ควบคุมการปฏิบัติงานได้ทั่วถึง และสามารถประเมินผลงานได้ชัดเจน

(4) การเพิ่มพูนความรู้ (knowledge enrichment) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ ความชำนาญในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นการจูงใจบุคลากร เช่น การสนับสนุนการศึกษาต่อ การจัดโปรแกรมฝึกอบรม การจัดวิทยากรบรรยาย การให้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ทางหน่วยงานอื่นจัด หรือการจัดประชุมกลุ่มเพื่อป้อนข้อมูลกลับแก่บุคลากร ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้มากขึ้น

(5) การกำกับดูแลงาน (job supervision) ผู้บริหารที่ดูแลติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด จะทราบถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ทราบว่าตนปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด การให้บุคคลทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ และปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขส่วนที่ยังขาดให้ดีขึ้นได้

(6) ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (job advancement) ผู้บริหารควรชี้แจงและอธิบายถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น กฎเกณฑ์ ระเบียบขององค์การในการสนับสนุนบุคลากรให้ได้ เลื่อนขั้น การมีโอกาสดำเนินการในโครงการการศึกษาต่อ การเดินทางไปศึกษาดูงาน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติหน้าที่แทน การบอกถึงโอกาสก้าวหน้าเหล่านี้จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

(7) การจัดการแข่งขัน (contest) ผู้บริหารควรใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยการแข่งขันกับตัวเอง และแข่งขันกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม เช่น การประกวดงานของแต่ละฝ่าย แต่ละกลุ่ม ก็จะทำให้บุคลากรรวมตัวกัน เกิดความสามัคคี และระดมกำลังปฏิบัติงานเพื่อให้ได้การยอมรับ เพื่อความสำเร็จของกลุ่ม

2) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน (money incentive) ผลตอบแทนที่เป็นเงินในรูปแบบต่างๆ เป็นสิ่งจูงใจให้แก่บุคคลหรือปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างกระตือรือร้น ทั้งนี้เพราะเงินเป็นสิ่งตอบสนองความต้องการทางด้านต่างๆ ของบุคลากร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลงานโดยตรง ทำให้บุคลากรกระตือรือร้น มีความตั้งใจ เสียสละ ทุ่มเท ทำงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผลตอบแทนที่เป็นเงินมีดังนี้

(1) เงินเดือน (salary) เป็นค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นประจำแน่นอน อาจจ่ายเป็นรายปีหรือเหมาจ่ายก็ได้

(2) ค่าจ้าง (wage) เป็นค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ โดยถือเกณฑ์ชั่วโมงการทำงาน ซึ่งอาจจ่ายเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน

(3) การแบ่งปันผลกำไร (profit sharing) กำไรที่ธุรกิจได้รับจะนำมาเฉลี่ยแบ่งปันให้กับบุคลากร

(4) บำเหน็จ (reward) เป็นเงินที่บุคลากรได้รับหลังจากการที่ไม่ได้ปฏิบัติงานแล้ว หรือครบการเกษียณอายุ ซึ่งจำนวนเงินที่ได้รับจะขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการทำงาน และปฏิบัติได้ตามเงื่อนไขของการจ่ายบำเหน็จ เมื่อถึงเวลาหรือเกษียณอายุ องค์การก็จะจ่ายเงินจำนวนหนึ่งให้

3) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (non-money incentive motivation) การตอบสนองการทำงานที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของบุคคลในระดับสูงขึ้น เช่น ความต้องการได้รับการยกย่อง ความต้องการมีชื่อเสียง ต้องการมีเกียรติ ต้องการความผูกพัน ต้องการอำนาจ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเลือกตอบสนองความต้องการของบุคคลให้เหมาะสม การตอบแทนที่ไม่ใช่เงินมีดังนี้

(1) การยกย่องชมเชย (esteem) เป็นที่ยอมรับว่าบุคคลแต่ละคนชอบการยกย่องมากกว่าการถูกตำหนิ ติเตียน หรือลงโทษ เพราะการยกย่องจะทำให้เกิดกำลังใจ มีความรู้สึกดี ผู้บริหารอาจยกย่องบุคลากรได้หลายลักษณะ เช่น ให้การชมเชย การประกาศเกียรติคุณเป็นบุคลากร

ดีเด่น ติดรูปถ่ายผู้มีผลงานดีเด่น ลงประวัติการทำงานไว้ในที่ที่เห็นได้ชัดเจน มอบรางวัล จัดงานเลี้ยง แสดงความยินดี ประชาสัมพันธ์ในวารสารหรือสิ่งพิมพ์ของหน่วยงาน เป็นต้น

(2) การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเลื่อนขั้น ก็จะได้รับ การสนับสนุนให้เลื่อนขั้นที่สูงขึ้น เช่น ตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย

(3) การให้โอกาสการพัฒนาศักยภาพ (potential opportunity) ผู้บริหารควร สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ร่วมทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ ให้มีโอกาสร่วมปรึกษาหารือ เกี่ยวกับงานขององค์การ ส่งเสริมให้ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เข้าร่วมฝึกอบรมศึกษาต่อ เป็นต้น

(4) การให้ความมั่นคงปลอดภัย (safety and security) ผู้บริหารหรือองค์การ ควรทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคงทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่น มีอิสระในการทำงานตามขอบเขต ของงาน มีหลักประกันความมั่นคงว่าจะได้รับการจ้างงานตลอดไป มีการให้บำเหน็จเมื่อออกจากงาน เป็นต้น

(5) การให้ความใส่ใจ (care) ผู้บริหารควรใส่ใจบุคลากรทุกคนด้วยการพบปะ พูดคุย ทักทาย ชมเชย ปลอดภัย เป็นต้น ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงคุณค่า เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง การได้รับการ ยอมรับ จะเป็นสิ่งจูงใจอีกประการหนึ่งที่ทำให้บุคลากรซึ่งใจและอุทิศตนในการปฏิบัติงาน

4) การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (physical environment motive) บุคลากรปฏิบัติหน้าที่หลายชั่วโมงในแต่ละวัน ฉะนั้นถ้าหากสถานที่ในการปฏิบัติงานมี สภาพแวดล้อม ที่ดี ก็จะทำให้บุคลากรกระตือรือร้น รู้สึกสะดวกสบาย รู้สึกอยากทำงาน และขยันทำงานเพราะฉะนั้น สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน จะการมีส่วนในการจูงใจให้บุคลากรอยากทำงานอย่างเต็มที่ ได้เช่นกัน สภาพแวดล้อมในการทำงานควรมีลักษณะดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้อต่อการทำงาน (environmental facilities) มีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะดวกสบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย มีเนื้อที่กว้าง เพียงพอ มีห้องนั่งที่สะอาด มีห้องสำหรับดื่มชา ดื่มกาแฟ ในช่วงเวลาพัก

(2) พร้อมด้านอุปกรณ์ เครื่องใช้ (equipment availably) ภายในห้องทำงาน ควรมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ และอุปกรณ์ที่อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งานได้

(3) บรรยากาศในที่ทำงาน (atmosphere) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน มีการติดต่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความสามัคคี ให้การยกย่องชมเชย และเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน

5) การจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ (fringe benefit) การให้สวัสดิการแก่บุคลากร ทำให้ บุคลากรรู้สึกสบายใจ และมีความมั่นคง ปลอดภัย เป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และเป็นสุขในการปฏิบัติงาน สวัสดิการมีหลายลักษณะ ดังนี้

(1) การอำนวยความสะดวกทั่วไป (general facilities) เช่น การบริการด้านร้านอาหาร ร้านค้า การจัดงานสินค้าราคาถูก มีที่จอดรถ มีห้องพักร้อนในช่วงเวลาพัก

(2) การบริการด้านสุขภาพ (health care services) เช่น การจัดให้มีห้องพยาบาล การรักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี การจัดบริการเกี่ยวกับสุขภาพ มีบริการด้านการออกกำลังกาย

(3) การบริการด้านนันทนาการ (creation services) เช่น มีสโมสร ดนตรี จัดกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาล จัดดูงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสพักผ่อนและคลายความเครียด จากการปฏิบัติงาน

(4) การบริการด้านการศึกษ (education services) เช่น จัดให้มีการอบรม จัดให้เรียนภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ จัดทำวารสารเพื่อเผยแพร่และสื่อสาร รวบรวมทั้งให้ความรู้แก่บุคลากร

(5) การจัดสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ (socio-economical services) เช่น การทำประกันชีวิต การให้กู้ยืมซื้อบ้านซื้อรถยนต์ หรือเพื่อศึกษาต่อ ตลอดจนให้มีสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น
 ธรกร ข้อไม่ทอง (2551, หน้า 10) กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบขึ้นจากแรงกระตุ้น 2 ด้าน คือ ด้านแรงกระตุ้นจากภายในและแรงกระตุ้นจากภายนอก เราจะใช้แรงกระตุ้นทั้ง 2 ด้าน ได้แก่

1) แรงกระตุ้นภายใน (internal inspiration)

(1) การตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อกำหนดอนาคตและความก้าวหน้าในอาชีพ

(2) ความท้าทาย คือ เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้จะกลายเป็นความท้าทายที่ทำให้ก้าวไปจนประสบผลสำเร็จ

(3) ความมั่นใจ คือ ต้องมีความมั่นใจในความสามารถ ซึ่งจะนำมาสู่ความสำเร็จได้

2) แรงกระตุ้นภายนอก (external inspiration)

- (1) สถานที่การทำงาน บรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย
- (2) เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริการ
- (3) กฎระเบียบ และการลงโทษ
- (4) การให้คำชมเชย หรือของรางวัลในความสำเร็จ
- (5) คำติเตือน เพื่กระตุ้นให้บรรลุตามเป้าหมาย
- (6) สิทธิ ผลประโยชน์ รายได้ หรือสวัสดิการต่างๆ ที่พอเหมาะ

ประคัลภ์ ปณพหลังกร (ออนไลน์, 2555) หลักการหนึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคล และในการเป็น ผู้นำที่ดีที่มักจะมีการสอนกันอยู่เสมอ ก็คือ การสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน ให้กับบุคลากร ดังนั้นแนวคิดในการสร้างแรงจูงใจให้กับ บุคลากรที่มีแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานคือบุคลากรที่ยินดี และเต็มใจที่จะสร้างผลงานที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งผลจากการสอบถามผู้เข้าสัมมนาในเรื่องของการพัฒนาทักษะการบังคับบัญชาก็ได้คำตอบดังนี้

1) มีอิสระในการทำงานซึ่งก็คือ งานที่เราทำนั้นถ้ามีการเปิดโอกาสให้เราได้คิดได้ทำ ได้แก่ปัญหา และเสนอแนวทางใหม่ๆ ในการทำงานด้วยตัวเอง โดยที่ ผู้นำ ไม่ได้เข้ามาเป็นข้อจำกัด

2) การได้รับการยอมรับจากผู้นำ สิ่งหนึ่งที่ขาดไม่ได้เลย คือ การเอาใจใส่จากผู้นำ และการได้รับการยอมรับและได้รับความไว้วางใจจากผู้นำ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อจิตใจอย่างมาก

3) มีเพื่อนร่วมงานที่ดีเข้าใจกัน ถ้าหากองค์กรที่เราทำงานอยู่นั้น มีความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ดี มีความรู้สึกถึงการทำงานเป็นทีมที่ดี ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือกันในการทำงาน สิ่งเหล่านี้ก็จะกลายเป็นพลังอย่างหนึ่งที่จะ ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ซึ่งการสร้างผลงานที่ดีก็เป็นการสร้างการยอมรับจากเพื่อนๆ ได้อีกทางหนึ่ง

4) มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานที่ทำ บุคลากรที่จะมีพลังในการสร้างผลงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องได้นั้น ก็คือ ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรรับผิดชอบงานด้วยตนเอง และให้อิสระในการดำเนินการและตัดสินใจบางอย่าง พร้อมทั้งให้อำนาจในการดำเนินการทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง เมื่อไหร่ที่ บุคลากร รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานที่ทำอยู่นั้น สิ่งที่จะเกิดขึ้นก็คือ บุคลากรจะปฏิบัติงานด้วยความใส่ใจ และอยากให้งานที่ตนเองทำนั้นดีขึ้นเรื่อยๆ มักจะคิดอะไรใหม่ๆ และพัฒนาแนวทางในการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ

ที่กล่าวมา ข้างต้น สรุปได้ว่า ถ้าหากเราได้รับความเชื่อถือจาก ผู้นำ มีทีมงานและเพื่อนร่วมงานที่ดี และผู้นำให้อิสระในการทำงาน ในการคิดและสร้างสรรค์งานใหม่ๆ รวมทั้งยังได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้รับผิดชอบงานนี้ด้วยตนเอง จะทำให้เกิดพลังในการทำงานให้ดีขึ้นต่อไปเรื่อยๆ

ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร (ออนไลน์, 2556) กล่าวถึงปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรหลายองค์การพยายามที่จะหาวิธีการ ที่จะเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับ บุคลากรของตน เพื่อให้มีพลังในการสร้างสรรค์ผลงานให้กับองค์กร แต่ในทางปฏิบัตินั้น การสร้างแรงจูงใจให้กับ บุคลากรเหล่านั้นจะต้องเริ่มจาก ผู้บริหาร คือ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับที่ต้องดูแลบุคลากรของตนเอง และนิตยสาร HR Magazine เติมพิเศษชื่อ guide to managing people ได้เขียนถึงเรื่องของการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรไว้ โดย B. Brayton Bowen ได้เขียนบทความชื่อว่า practice the five r's to motivate workers ซึ่งแบ่งปัจจัยดังนี้ 5R เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) responsibility (ความรับผิดชอบ)

R ตัวแรก คือ responsibility หรือ ความรับผิดชอบ แล้วความรับผิดชอบที่ว่านี้สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรได้ ดังนั้นการที่จะเพิ่มแรงจูงใจให้กับบุคลากรทางแรก ก็คือการเพิ่มความรับผิดชอบของงานให้กับบุคลากร (ไม่ใช่การเพิ่มปริมาณงาน) อาจจะเป็นการให้บุคลากรคิดหาวิธีการที่จะทำงานให้เร็วขึ้น ดีขึ้น และการที่ผู้บริหารมอบหมายให้บุคลากรทำงานที่ทำทหนักขึ้น มันเป็นสัญญาณอย่างหนึ่งที่บอกกับบุคลากร ว่าเขามีความสามารถที่จะทำงานยากขึ้นได้

2) respect (การยอมรับนับถือ)

R ตัวที่สอง คือ การยอมรับนับถือและการให้เกียรติบุคลากร เมื่อบุคลากรทำงานได้ดี ก็ยินดีด้วย แต่ถ้าบุคลากรทำผลงานออกมาไม่ดี ก็ไม่ควรจะต่อว่าอย่างรุนแรง โดยเฉพาะตำหนิหรือต่อว่า ต่อหน้าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นก็คือ การให้เกียรติบุคลากรทุกคนที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน

3) relationships (การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงาน)

R ตัวที่สาม คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงาน และบุคลากรแต่ละคน การพูดคุยกัน การมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้บริหารทุกคนจะต้องสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้ทีมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

4) recognition (การให้การชื่นชม)

R ตัวที่สี่ คือ การให้การชื่นชม และยอมรับในผลงาน เมื่อไรที่บุคลากรทำงานได้ดี ผู้บริหารก็ต้องชมเชย หรือการที่บุคลากรทำผลงานได้ไม่ดื่นัก ผู้บริหารก็ต้องให้ความสำคัญโดยการ สอนงาน และพัฒนาบุคลากรให้สามารถปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น

5) reward (การให้รางวัลตอบแทนผลงาน)

R ตัวที่ห้า คือ การให้รางวัลตอบแทนผลงาน สิ่งที่ยังคงสามารถสร้างแรงจูงใจ บุคลากรได้ก็คือการให้รางวัลตอบแทนผลงาน รางวัลตอบแทนผลงานนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นเงิน แยกรางวัลไว้สองลักษณะ คือ รางวัลที่จับต้องได้ และรางวัลที่จับต้องไม่ได้ รางวัลที่จับต้องได้ เช่น การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัสตามผลงาน การให้เงินจูงใจผลงาน ส่วนรางวัลที่จับต้องไม่ได้ ก็คือ คำชมเชย ที่จริงใจ การสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การส่งบุคลากรไปฝึกอบรม ศึกษาน เพื่อพัฒนาในการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยการใช้วิธีการจูงใจทั้งการจูงใจด้วยงาน การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน การจูงใจด้วย สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และการจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรเลือกใช้ ให้เหมาะสมต่อบุคลากร ถือเป็น การเสริมสร้างแรงใจ กระตุ้นพลังใจของบุคลากรในองค์กรมุ่งมั่น ปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร และมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และต้องการจะปฏิบัติงานให้ สำเร็จตามเป้าหมาย และ 5R ที่กล่าวมานั้น ถ้าหากปฏิบัติตามได้ จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับ บุคลากรได้อย่างดี สิ่งสำคัญก็คือผู้บริหารทุกคนจะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและวิธีการปฏิบัติงาน และ ต้องมีความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติตนเพื่อการเป็นผู้บริหารที่ดี

จากแนวคิดการสร้างแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสนใจแนวคิดวิธีการสร้างแรงจูงใจ ของ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 191-195) สร้างแรงจูงใจโดยการใช้วิธีการจูงใจบุคลากร ให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และมีความสุขกับการปฏิบัติงาน ซึ่งวิธีการจูงใจมี รายละเอียดดังนี้

1) การจูงใจด้วยงาน (task motivation) มีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดี ต่องานและรู้สึกในงานนั้นมีคุณค่า ทำให้เกิดความรับผิดชอบ และทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและ สังคม บุคลากรจะมีความภาคภูมิใจ กระตือรือร้น เกิดความพยายามทุ่มเทและอุทิศตนให้กับงาน อย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งจะทำให้บุคลากรทำงานอย่างตั้งใจและมีความสุข การสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย

(1) ลักษณะเฉพาะของงาน(job specification) ลักษณะงานที่ ทำให้เกิดแรงจูงใจ ได้แก่ งานที่น่าสนใจ งานที่แปลกใหม่ งานที่ท้าทาย โอกาสแห่งความสำเร็จของงาน เป็นต้น เช่น งานที่ตรงกับ ความรู้ความสามารถ และความถนัดเชี่ยวชาญ งานที่ต้องการการตัดสินใจ งานที่อยู่ในความสนใจ และงานที่มีโอกาสสร้างความสำเร็จก้าวหน้า

(2) การมอบหมายงาน (job delegation) เป็นการให้บุคคลรับผิดชอบงานเพื่อ จูงใจให้เกิดความสุขและความพึงพอใจกับงานที่ได้รับ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความรู้ ความชำนาญ ความต้องการ และนิสัยของแต่ละบุคคล หากมอบหมายงานได้ถูกต้องสอดคล้องกับลักษณะนิสัย ความต้องการ และความรู้ความสามารถแล้ว ก็จะสามารถจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

(3) รายละเอียดของงาน(Job description) ผู้บริหารควรกำหนดขอบเขตของงาน

ให้ชัดเจน ได้แก่ เป้าหมาย รายละเอียดของงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ขอบเขตในความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลสะดวกในการปฏิบัติงาน ป้องกันการหลีกเลี่ยงการทำงาน ควบคุมการปฏิบัติงานได้ทั่วถึง และสามารถประเมินผลงานได้ชัดเจน

(4) การเพิ่มพูนความรู้ (knowledge enrichment) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ ความชำนาญในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นการจูงใจบุคลากร เช่น การสนับสนุนการศึกษาต่อ การจัดโปรแกรมฝึกอบรม การจัดวิทยากรมาบรรยาย การให้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ทางหน่วยงานอื่นจัด หรือการจัดประชุมกลุ่มเพื่อป้อนข้อมูลกลับแก่บุคลากร ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้มากขึ้น

(5) การกำกับดูแลงาน (job supervision) ผู้บริหารที่ดูแลติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด จะทราบถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ทราบว่าตนปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด การให้บุคคลทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ และปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขส่วนที่ยังขาดให้ดีขึ้นได้

(6) ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (job advancement) ผู้บริหารควรชี้แจงและอธิบายถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น กฎเกณฑ์ ระเบียบขององค์การในการสนับสนุนบุคลากรให้ได้เลื่อนขั้น การมีโอกาที่จะก้าวหน้าในเรื่องการศึกษาต่อ การเดินทางไปศึกษาดูงาน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติหน้าที่แทน การบอกถึงโอกาสก้าวหน้าเหล่านี้จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

(7) การจัดการแข่งขัน (contest) ผู้บริหารควรใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยการแข่งขันกับตัวเอง และแข่งขันกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม เช่น การประกวดงานของแต่ละฝ่าย แต่ละกลุ่ม ก็จะทำให้บุคลากรรวมตัวกัน เกิดความสามัคคี และระดมกำลังปฏิบัติงานเพื่อให้ได้การยอมรับ เพื่อความสำเร็จของกลุ่ม

สรุป จากที่กล่าวมาข้างต้น การจูงใจด้วยงาน (task motivation) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจโดยการจูงใจบุคลากรซึ่งมีส่วนประกอบต่างๆ ในด้านงาน ได้แก่ งานที่น่าสนใจ งานที่แปลกใหม่ งานที่ท้าทาย เป็นต้น เช่น งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัดเชี่ยวชาญ และงานที่มีโอกาสสร้างความเจริญก้าวหน้า และผู้บริหารควรให้บุคลากรรับผิดชอบงานที่จะทำให้เกิดความสุขและความพึงพอใจกับงานที่ได้รับ ผู้บริหารต้องกำหนดขอบเขตของงานให้ชัดเจน ได้แก่ เป้าหมาย รายละเอียดของงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ ความชำนาญในรูปแบบต่างๆ เช่น การสนับสนุนการศึกษาต่อ การจัดโปรแกรมฝึกอบรม การจัดวิทยากรมาบรรยาย การให้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ทางหน่วยงานอื่นจัดผู้บริหารควรกำกับดูแลติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด และควรชี้แจงและอธิบายถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น กฎเกณฑ์ ระเบียบขององค์การในการสนับสนุนบุคลากรให้ได้เลื่อนขั้น การมีโอกาที่จะก้าวหน้าในเรื่องการศึกษาต่อ การเดินทางไปศึกษาดูงาน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติหน้าที่แทน การบอกถึงโอกาสก้าวหน้าในงาน รวมถึงกลยุทธ์การแข่งขันกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม เช่น การประกวดงานของแต่ละฝ่าย จะทำให้บุคลากรรวมตัวกัน เกิดความสามัคคี และระดมกำลังปฏิบัติงานเพื่อให้ได้การยอมรับ เพื่อความสำเร็จของกลุ่ม

2) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน (money incentive) ผลตอบแทนที่เป็นเงินในรูปแบบต่างๆ เป็นสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างกระตือรือร้น ทั้งนี้เพราะเงินเป็นสิ่งตอบสนองความต้องการทางด้านต่างๆ ของบุคลากร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลงานโดยตรง ทำให้บุคลากรกระตือรือร้น มีความตั้งใจ เสียสละ ทุ่มเทพทำงานอย่างเต็มที่ เพิ่มความสามารถ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผลตอบแทนที่เป็นเงินมีดังนี้

(1) เงินเดือน (salary) เป็นค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นประจำ แน่นนอน อาจจ่ายเป็นรายปีหรือเหมาจ่ายก็ได้

(2) ค่าจ้าง (wage) เป็นค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ โดยถือเกณฑ์ชั่วโมง การทำงาน ซึ่งอาจจ่ายเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน

(3) การแบ่งปันผลกำไร (profit sharing) กำไรที่ธุรกิจได้รับจะนำมาเฉลี่ยแบ่งปันให้กับบุคลากร

(4) บำเหน็จ (reward) เป็นเงินที่บุคลากรได้รับหลังจากการที่ไม่ได้ปฏิบัติงานแล้ว หรือครบการเกษียณอายุ ซึ่งจำนวนเงินที่ได้รับจะขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการทำงาน และปฏิบัติได้ตามเงื่อนไขของการจ่ายบำเหน็จ เมื่อถึงเวลาหรือเกษียณอายุ องค์กรก็จะจ่ายเงินจำนวนหนึ่งให้

สรุปจากที่กล่าวมาข้างต้น การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน (money incentive) หมายถึงวิธีการที่ผู้บริหาร องค์กรสร้างแรงจูงใจไปโดยการจูงใจให้แก่บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างกระตือรือร้น ซึ่งเป็นผลตอบแทนที่เป็นเงินในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นประจำ แน่นนอน การแบ่งปันผลกำไรจากธุรกิจขององค์กร รวมถึง เงินที่บุคลากรได้รับหลังจากการที่ไม่ได้ปฏิบัติงานแล้ว หรือครบการเกษียณอายุ ซึ่งจำนวนเงินที่ได้รับจะขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการทำงาน และปฏิบัติได้ตามเงื่อนไขของการจ่ายบำเหน็จ เมื่อถึงเวลาหรือเกษียณอายุ องค์กรก็จะจ่ายเงินจำนวนหนึ่งให้ เหตุนี้มีความสัมพันธ์กับผลงานโดยตรง ทำให้บุคลากรกระตือรือร้น มีความตั้งใจ เสียสละ ทุ่มเทพ ทำงานอย่างเต็มที่ เพิ่มความสามารถ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

3) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (non-money incentive motivation) การตอบสนองการทำงานที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของบุคคลในระดับสูงขึ้น เช่น ความต้องการได้รับการยกย่อง ความต้องการมีชื่อเสียง ต้องการมีเกียรติ ต้องการความผูกพัน ต้องการอำนาจ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเลือกตอบสนองความต้องการของบุคคลให้เหมาะสม การตอบแทนที่ไม่ใช่เงินมีดังนี้

(1) การยกย่องชมเชย (esteem) เป็นที่ยอมรับว่าบุคคลแต่ละคนชอบการยกย่องมากกว่าการถูกตำหนิ ตีเตียน หรือลงโทษ เพราะการยกย่องจะทำให้เกิดกำลังใจ มีความรู้สึกดี ผู้บริหารอาจยกย่องบุคลากรได้หลายลักษณะ เช่น ให้การชมเชย การประกาศเกียรติคุณเป็นบุคลากรดีเด่น ตีตรูปถ่ายผู้มีผลงานดีเด่น ลงประวัติการทำงานไว้ในที่ที่เห็นได้ชัดเจน มอบรางวัล จัดงานเลี้ยง แสดงความยินดี ประชาสัมพันธ์ในวารสารหรือสิ่งพิมพ์ของหน่วยงาน เป็นต้น

(2) การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเลื่อนขั้น ก็จะได้รับ การสนับสนุนให้เลื่อนขั้นที่สูงขึ้น เช่น ตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย

(3) การให้โอกาสการพัฒนาศักยภาพ (potential opportunity) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ร่วมทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ ให้มีโอกาสร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เข้าร่วมฝึกอบรมศึกษาต่อ เป็นต้น

(4) การให้ความมั่นคงปลอดภัย (safety and security) ผู้บริหารหรือองค์กรควรทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคงทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่น มีอิสระในการทำงานตามขอบเขตของงาน มีหลักประกันความมั่นคงว่าจะได้รับการจ้างงานตลอดไป มีการให้บำเหน็จเมื่อออกจากงาน เป็นต้น

(5) การให้ความใส่ใจ (care) ผู้บริหารควรใส่ใจบุคลากรทุกคนด้วยการพบปะพูดคุย ทักทาย ชมเชย ปลอบใจ เป็นต้น ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงคุณค่า เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง การได้รับการยอมรับจะเป็นสิ่งจูงใจอีกประการหนึ่งที่ทำให้บุคลากรซึ่งใจและอุทิศตนในการปฏิบัติงาน

สรุปจากที่กล่าวมาข้างต้น การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (non-money incentive motivation) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจโดยการจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ด้านผลตอบแทนการทำงานที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ ผู้บริหารให้การชมเชย การประกาศเกียรติคุณเป็นบุคลากรดีเด่น การดีดรูปถ่ายผู้มีผลงานดีเด่น ลงประวัติการทำงานไว้ในที่ที่เห็นได้ชัดเจน มอบรางวัล จัดงานเลี้ยงแสดงความยินดี ประชาสัมพันธ์ในวารสารหรือสิ่งพิมพ์ของหน่วยงาน มีการสนับสนุนให้เลื่อนขั้นที่สูงขึ้น เช่น ตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย และผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ร่วมทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ ให้มีโอกาสร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงบุคลากรมีอิสระในการทำงานตามขอบเขตของงาน มีหลักประกันความมั่นคงว่าจะได้รับการจ้างงานตลอดไป มีการให้บำเหน็จเมื่อออกจากงาน ผู้บริหารควรใส่ใจบุคลากรทุกคนด้วยการพบปะ พูดคุย ทักทาย ชมเชย ปลอบใจ ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจอีกประการหนึ่งที่ทำให้บุคลากรซึ่งใจและอุทิศตนในการปฏิบัติงาน

4) การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (physical environment motive) บุคลากรปฏิบัติหน้าที่หลายชั่วโมงในแต่ละวัน ฉะนั้นถ้าหากสถานที่ในการปฏิบัติงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี ก็จะทำให้บุคลากรกระตือรือร้น รู้สึกสะดวกสบาย รู้สึกอยากทำงาน และขยันทำงาน เพราะฉะนั้นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน จะการมีส่วนในการจูงใจให้บุคลากรอยากทำงานอย่างเต็มที่ได้เช่นกัน สภาพแวดล้อมในการทำงานควรมีลักษณะดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้อต่อการทำงาน (environmental facilities) มีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะดวกสบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย มีเนื้อที่กว้างเพียงพอ มีห้องน้ำที่สะอาด มีห้องสำหรับดื่ม น้ำ ดื่มน้ำกาแฟ ในช่วงเวลาพัก

(2) พร้อมด้านอุปกรณ์ เครื่องใช้ (equipment availably) ภายในห้องทำงานควรมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ และอุปกรณ์ที่อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งานได้

(3) บรรยากาศในที่ทำงาน (atmosphere) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน มีการติดต่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความสามัคคี ให้การยกย่อง ชมเชย และเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน

สรุปจากที่กล่าวมาข้างต้น การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (physical environment motive) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจโดยการจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากร มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ถ้าหากสถานที่ในการปฏิบัติงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี ก็จะทำให้ บุคลากรกระตือรือร้น รู้สึกสะดวกสบาย รู้สึกอยากทำงาน และขยันทำงาน เพราะฉะนั้น สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน จะมีส่วนในการจูงใจให้บุคลากรอยากทำงานอย่างเต็มที่ ได้แก่ มีบรรยากาศที่ดี มีความสะดวกสบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย มีเนื้อที่กว้าง เพียงพอ มีห้องน้ำที่สะอาด มีห้องสำหรับดื่ม น้ำ ดื่มน้ำกาแฟ ในช่วงเวลาพัก ภายในห้องทำงานมีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน และผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน มีการติดต่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความสามัคคี ให้การยกย่องชมเชย และเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน

5) การจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ (fringe benefit) การให้สวัสดิการแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรรู้สึกสบายใจ และมีความมั่นคง ปลอดภัย เป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน ด้วยความเต็มใจ และเป็นสุขในการปฏิบัติงาน สวัสดิการมีหลายลักษณะ ดังนี้

(1) การอำนวยความสะดวกทั่วไป (general facilities) เช่น การบริการด้านร้านอาหาร ร้านค้า การจัดงานสินค้าราคาถูก มีที่จอดรถ มีห้องพักผ่อนอยู่ในช่วงเวลาพัก

(2) การบริการด้านสุขภาพ (health care services) เช่น การจัดให้มีห้องพยาบาล การรักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี การจัดบริการเกี่ยวกับสุขภาพ มีบริการด้านการออกกำลังกาย

(3) การบริการด้านนันทนาการ (recreation services) เช่น มีสโมสร ดนตรี จัดกิจกรรม รื่นเริงตามเทศกาล จัดดูงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรได้มีโอภาสพักผ่อนและคลายความเครียดจากการปฏิบัติงาน

(4) การบริการด้านการศึกษา (education services) เช่น จัดให้มีการอบรมจัดให้เรียน ภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ จัดทำวารสารเพื่อเผยแพร่และสื่อสาร รวมทั้งให้ความรู้แก่บุคลากร

(5) การจัดสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ (socio-economical services) เช่น การทำประกันชีวิต การให้กู้ยืมซื้อบ้านซื้อรถยนต์ หรือเพื่อศึกษาต่อ ตลอดจนให้มีสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

สรุปจากที่กล่าวมาข้างต้น การจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ (fringe benefit) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจโดยการจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ด้วยสวัสดิการด้านต่างๆ ได้แก่ การบริการด้านร้านอาหาร ร้านค้า การจัดงานสินค้าราคาถูก มีที่จอดรถ มีห้องพักผ่อนอยู่ในช่วงเวลาพัก การจัดให้มีห้องพยาบาล การรักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพ ประจำปี การจัดบริการเกี่ยวกับสุขภาพ มีบริการด้านการออกกำลังกาย มีสโมสร ดนตรี จัดกิจกรรม รื่นเริงตามเทศกาล จัดดูงาน จัดให้มีการอบรม จัดให้เรียนภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ จัดทำวารสาร เพื่อเผยแพร่และสื่อสาร รวมทั้งให้ความรู้ต่างๆ แก่บุคลากร การทำประกันชีวิต การให้กู้ยืมซื้อบ้าน ซื้อรถยนต์ หรือเพื่อศึกษาต่อ ตลอดจนให้มีสหกรณ์ออมทรัพย์ การให้สวัสดิการแก่บุคลากรทำให้บุคลากร รู้สึกสบายใจ และมีความมั่นคงเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และเป็นสุขในการปฏิบัติงาน

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจ

พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานหรือองค์กร เพราะผู้นำเป็นผู้วินิจฉัย สั่งการ กำหนดนโยบาย วางแผน สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นร่วมภารกิจและกระทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมทั้งเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย (อัญชลี แจ่มเจริญ, 2542, หน้า 99) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นกุญแจดอกสำคัญที่จะทำให้การบริหารองค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารนับเป็นตัวแปรที่สำคัญยิ่ง การบริหารองค์กรจะมีความมีประสิทธิภาพ มักจะขึ้นอยู่กับว่าผู้นำจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้มากน้อยเพียงใด (เอกวิทย์ ณ ถลาง, 2545, หน้า 85) สังเกตได้ว่า ปัจจุบันมักมีการเรียกร้องหาผู้นำที่ดีมีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะองค์กรต่างๆ มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติที่ซับซ้อนมากกว่าเดิม แต่มีปัญหาที่ต้องเผชิญอยู่ประการหนึ่ง คือ จะสร้างแรงจูงใจอย่างไรที่จะช่วยให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานได้รับความพึงพอใจ (กิตติพันธ์ รุจิรกุล, 2543, หน้า 13) ปัญหาดังกล่าว มีสาเหตุมาจากผู้นำแต่ละบุคคลซึ่งมีพฤติกรรมด้านผู้นำที่แตกต่างกัน บางบุคคลขึ้นกับการสั่ง บางบุคคลชอบการประนีประนอม บ้างก็ชอบโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการ และเมื่อมีพฤติกรรมแบบใดแล้ว ก็มักจะยึดมั่นอยู่กับแบบที่เคยปฏิบัติมา โดยไม่คำนึงถึงองค์ประกอบอื่นๆ ดังนั้นสิ่งที่สามารถทำให้ผู้บริหาร ประสบความสำเร็จในการบริหารงานก็คือ การได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งความร่วมมือนั้น เป็นผลสืบเนื่องมาจากความมีสัมพันธ์อันดี ที่ผู้บริหารได้พยายามก่อให้เกิดขึ้น และคงจะ ไม่มีใครปฏิเสธว่าระหว่างความสัมพันธ์ตัวผู้นำกับบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง อันจะมีผลต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ บุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการทำให้บุคลากร เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ย่อมเป็นผู้มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารงานได้มากกว่าผู้นำที่ไม่มีความสามารถเช่นนั้น ผู้นำจะไม่ได้ประสบความสำเร็จในการบริหารงานตามเป้าหมาย ถ้าหากบุคลากรไม่ได้รับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องคอยเสริมสร้างแรงจูงใจในหลายๆ ด้าน ได้แก่ ในด้านการปฏิบัติงาน ด้านผลตอบแทนทั้งที่เป็นในรูปแบบของเงิน และผลตอบแทนในรูปแบบที่ไม่ใช่เงิน ด้านบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการที่จะทำให้บุคลากรมีแรงกระตุ้นในการทำงาน (ศิริวรรณ ศิริอรุยา, 2545, หน้า 75) และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานได้ ควรจะมีการยึดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับองค์ประกอบสามประการ ประการแรก แรงจูงใจของผู้นำเอง ประการที่สอง สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน และประการที่สาม ผู้บริหารสร้างภาวะแวดล้อมในองค์กรหรือสถานการณ์ในขณะนั้นให้น่าอยู่ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้รู้จักวิเคราะห์ตนเอง วิเคราะห์ผู้ร่วมงานและวิเคราะห์สถานการณ์ พร้อมกันนั้นต้องเป็นผู้มองการณ์ไกล มุ่งถึงอนาคตสามารถวางแผน และคาดคะเนการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ศิริวรรณ ศิริอรุยา, 2545, หน้า 7) และผู้นำจะต้องเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล พฤติกรรมกลุ่มและพฤติกรรมองค์กร และมีความเข้าใจวิทยาการสมัยใหม่ที่ขณะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่ดีควรเน้นความสำคัญของบุคคล (เสนห์ จุ้ยโต, 2542, หน้า 26)

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีส่วนในการส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงาน ในสถานศึกษา ถ้าหากผู้บริหารมีความต้องการให้สถานศึกษามีคุณภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมผู้นำ สามารถสร้างแรงจูงใจ โน้มน้าวใจ และ ผู้นำจะต้องเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร จะทำให้บุคลากรการปฏิบัติงานนั้นๆ บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

สการรัตน์ สุธุสุข (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการสอน 5 ปีขึ้นไปร้อยละ 91.60 ระดับความคิดเห็นของครูต่อลักษณะของพฤติกรรมอยู่ในระดับมากทั้ง 7 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.90 จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน พบว่าภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

มารินทร์ สุ่มมาตย์ 2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เป็นแบบหนึ่งงานมากกว่าอย่างอื่น รองลงมาเป็นแบบยึดระเบียบ และแบบนักพัฒนา โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

สุปิน อุปรีดิ์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายปัจจัยในระดับมาก เมื่อพิจารณารายปัจจัยพบว่า ความก้าวหน้าในการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ การปฏิบัติงานของครู การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหารงาน ความสำเร็จของงาน การนิเทศงาน เงินเดือน และสถานะการทำงานเป็นปัจจัยที่มีการปฏิบัติอันดับสุดท้าย 2) ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า ทุกปัจจัยไม่แตกต่างกัน 3) ครูผู้สอนมีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรม ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน

วินัย ทิมย้ายงาม(2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ในภาพรวมและรายด้าน

ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ การเข้าสังคมได้ดี การให้การยอมรับนับถือ การมีความคิดริเริ่มการโน้มน้าวจิตใจ การประสานงาน การให้ความช่วยเหลือ และการรู้จักปรับปรุง แก้ไข ผลการเปรียบเทียบ

สายใจ คงเจริญ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานตามการรับรู้ของครู ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมผู้นำกับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานตามการรับรู้ของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุรีย์พร ศรีวัฒน์นะ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์และตัวแปรด้านพฤติกรรมผู้นำที่สามารถทำนายแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ พฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จ พฤติกรรมผู้นำแบบบงการ พฤติกรรมผู้นำแบบการให้สนับสนุน และแบบมีส่วนร่วม 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความต้องการความผูกพัน อยู่ระดับมาก ความต้องการความสำเร็จ และความต้องการอำนาจ อยู่ระดับปานกลาง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุบล สุวรรณศรี (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลวิจัยพบว่า มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จวน แก้วพิทักษ์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด การมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสมรรถนะในการทำงานด้านกรตัดสินใจด้านความเอื้ออาทรด้านมุ่งงาน ด้านการแก้ปัญหา ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านการควบคุมงาน อยู่ในระดับมาก และด้านอคติอยู่ในระดับน้อยที่สุด ผลการเปรียบเทียบสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกตามตำแหน่ง

เพ็ญศรี เนอะแก้ว (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรีผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรีโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเข้าสังคมได้ดีด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการประสานงาน ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไขด้านการโน้มน้าวจิตใจด้านการให้การยอมรับนับถือด้านการให้ความช่วยเหลือ 2) เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรีจำแนกตามตำแหน่งเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

วารวิทย์ คະชาวงศ์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนมเขต 1 ผลวิจัยพบว่า แรงจูงใจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนมเขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ในระดับมากกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เรณู สีนิล (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษเขต 1 ผลวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กคือ ขาดครู ขาดสื่อ สิ่งอำนวยความสะดวก ขาดการบริหารที่เป็นระบบ โดยเฉพาะขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและเกิดความเสียหายต่อระบบการทำงานของโรงเรียน จึงมีความต้องการแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เหมาะสมและผลจากการพัฒนาแนวทางการสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็กได้แนวทาง ผลการทดลองแนวทาง พบว่า แนวทางที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้ ในสถานการณ์จริง ผู้บริหารและครูมีความพึงพอใจต่อแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่พัฒนาขึ้นในระดับมาก

จันทรา ศรีโกตะปอล (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดองค์กรสังคมพลกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำในภาพรวม อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ในเรื่องผู้บริหารพยายามให้คณะครูมีความสุขในการปฏิบัติงาน ด้านพฤติกรรมแบบมุ่งงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในเรื่อง ผู้บริหารมีการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

2.5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

เวริงตัน (Worthington, 1975, p. 237) ได้ใช้แบบสอบถามประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันซึ่งประกอบไปด้วยศึกษานิเทศก์ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนกเพื่อมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างการที่อาจารย์ใหญ่พิจารณาความเป็นผู้นำของตนเองกับการที่ศึกษานิเทศก์ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนกเป็นผู้พิจารณา ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ว่า

- 1) อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรม ความเป็นผู้นำของตน
- 2) ศึกษานิเทศก์มีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
- 3) ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนก ไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจในพฤติกรรม ความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
- 4) ศึกษานิเทศก์และอาจารย์ใหญ่ มีความเห็นแตกต่างกัน ทั้งในด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
- 5) ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ
- 6) หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ในด้านมุ่งงาน แต่ด้านมุ่งสัมพันธ์ไม่

แตกต่างกัน

7) ในบรรดาที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ต่ำกว่ามัธยมศึกษาชั้น ปกติกว่าหัวหน้าแผนกได้คะแนนจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่นๆ

8) ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามัธยมศึกษาชั้น ปกติกว่าศึกษาธิการมีอัตรา มากกว่ากลุ่มอื่น

แกลโลเวย์ (Galloway, 1976, p. 194) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของ ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐมิสซิสซิปปีกับขวัญกำลังใจของครู พบว่า พฤติกรรมผู้นำมี ความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูในทางบวก พฤติกรรมผู้นำมีสัมพันธสัมพันธ์ส่งผลต่อขวัญของครู มากที่สุด ส่วนพฤติกรรมผู้นำมุ่งงานไม่ส่งผลต่อขวัญของครูเลย

มอร์เฟท (Morphet, 1976, p. 67) ได้สรุปว่า หากผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถ ในการบริหารงานในโรงเรียนและมีทักษะในการเป็นผู้นำสูง ประกอบกับครูมีความพึงพอใจในการทำงาน ก็จะทำให้โรงเรียนทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ของบุคลากรในโรงเรียน จะมีลักษณะของงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากรมากที่สุด

ไอเคน (Aiken, 1977, p. 575) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำของบุคคลที่จะดำรง ตำแหน่งผู้อำนวยการท้องถิ่นของโรงเรียนอาชีวศึกษาในรัฐแทนเนสซี ผลการวิจัย พบว่า ผู้อำนวยการ ได้ประเมินค่าการทำงานจริงของตนมากกว่าความคิดเห็นของอาจารย์ ทั้งผู้อำนวยการและอาจารย์มี ความเห็นในด้านเน้นงานและเน้นบุคคลแตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการ และอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของผู้บริหารทั้งงานและด้านเน้นบุคคลมีความสัมพันธ์ เกี่ยวเนื่องกัน และจากการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่เป็นจริงกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของผู้อำนวยการ และอาจารย์ต่างกัน ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมด้านเน้นงานและด้านเน้นบุคคล สูงกว่าที่ควรจะเป็นใน ปัจจุบัน

คลีเมนต์ (Clements, 1983, p. 257) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายใน (ปัจจัยจูงใจ) และองค์ประกอบภายนอก (ปัจจัยค้ำจุน) กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ฝ่ายนักศึกษา มหาวิทยาลัยซุมซัน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความ พึงพอใจในงาน คือ ลักษณะของงาน ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้า เพื่อน ร่วมงาน ความมั่นคงและเรื่องต่างๆ ไป องค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญ แต่ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายนอกกับความพึงพอใจในงาน มีสูงกว่าองค์ประกอบของ เรื่องค่าจ้าง โอกาส ความก้าวหน้า

ลิว (Liu, 1985, p. 861) ได้ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า instructional leadership behavior questionnaire (ILBCQ) ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์สูง กับความสำเร็จของโรงเรียน ในส่วนที่การวิจัยนี้ไม่พบว่ามีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียน ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน จำนวนปีของการดำรงผู้บริหาร และจำนวนของผู้ช่วยบริหาร

ฟาวเลอร์ (Fowler, 1986, p. 320) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งการกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู อาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐเซาธ์อีสเทิร์น เกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา 5 ด้าน ด้านหลักสูตร ด้านกิจกรรมนักเรียน ด้านบุคลากร ด้านทรัพยากร

และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ผลวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู อาจารย์ ในโรงเรียนที่เปิดให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสิ่งการมีขวัญกำลังใจในการทำงานแตกต่างกัน

เบอร์เกอร์ (Bergeht, 1987, p. 629) ได้ศึกษาวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสอนของครูมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครูมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารเป็นอย่างดี

2.6 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ แบบมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของนักวิชาการซึ่งจะมีความสัมพันธ์กัน ดังที่ ศิริวรรณ ศิริอารยา (2545, หน้า 76) ได้เสนอว่าผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานได้ ควรจะมีการยืดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับองค์ประกอบสามประการ ประการแรก พลังความสามารถของผู้นำเอง ประการที่สอง พลังความสามารถของผู้ร่วมงาน และประการที่สาม สภาวะแวดล้อมในองค์กรหรือสถานการณ์ ในขณะที่นั้น ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้รู้จักวิเคราะห์ตนเอง วิเคราะห์ผู้ร่วมงานและวิเคราะห์สถานการณ์พร้อมกันนั้นต้องเป็นผู้มองการณ์ไกล มุ่งถึงอนาคตสามารถวางแผน และคาดคะเนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาแนวคิด เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากนักวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย ยุทธนา พรหมณี (2555, หน้า 3) สรุปได้ดังนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและเลือกพฤติกรรมผู้นำโดยผู้วิจัยได้เลือกมาศึกษาคือผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ประกอบด้วย

- 1) เป็นผู้ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การแสดงออกในลักษณะการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน มีการสร้างขวัญและกำลังใจ ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิการของครู มีการอธิบายถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาตนเอง และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามความสามารถ
- 2) ตรีซื่อสัตย์และมีความเป็นมิตร หมายถึง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานมีการวางแผน ปรึกษาหารือร่วมกันในการทำงาน เป็นผู้นำที่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ แสดงออกถึงความ เป็นมิตรกับทุกคน มีการมอบอำนาจให้ผู้ร่วมงาน และร่วมคิด ร่วมปฏิบัติในการปฏิบัติงาน
- 3) ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จ หมายถึง มีการกำหนดวิธีการทำงานเป็นทีมทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ ชื่นชมความสำเร็จของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีตำแหน่งที่สูงขึ้น และให้ค่าปรึกษาทำงานแก่ผู้ร่วมงาน
- 4) มีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน หมายถึง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน ปฏิบัติกับผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ปรับวิธีการทำงานตามข้อเสนอแนะในที่ประชุม ยกย่องผู้ร่วมงานที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ในส่วนของการสร้าง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดการจูงใจของธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 191-195) ดังนี้

(1) การจูงใจด้วยงาน (task motivation) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจโดยการจูงใจบุคลากรซึ่งมีส่วนประกอบต่างๆ ในด้านงาน ได้แก่ งานที่น่าสนใจ งานที่แปลกใหม่ งานที่ท้าทาย เป็นต้น เช่น งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัดเชี่ยวชาญ และงานที่มีโอกาสสร้างความเจริญก้าวหน้า และผู้บริหารควรให้บุคลากรรับผิดชอบงานที่จะทำให้เกิดความสุขและความพึงพอใจกับงานที่ได้รับ ผู้บริหารต้องกำหนดขอบเขตของงานให้ชัดเจน ได้แก่ เป้าหมาย รายละเอียดของงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ ความชำนาญในรูปแบบต่างๆ เช่น การสนับสนุนการศึกษาต่อ การจัดโปรแกรมฝึกอบรม การจัดวิทยากรมาบรรยาย การให้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ทางหน่วยงานอื่นจัดผู้บริหารควรกำกับดูแลติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด และควรชี้แจงและอธิบายถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น กฎเกณฑ์ ระเบียบขององค์การในการสนับสนุนบุคลากรให้ได้เลื่อนขั้นการมีโอกาที่จะก้าวหน้าในเรื่องการลาศึกษาต่อ การเดินทางไปศึกษาดูงาน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติหน้าที่แทน การบอกถึงโอกาสก้าวหน้าในงาน รวมถึงกลยุทธ์การแข่งขันกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม เช่น การประกวดงานของแต่ละฝ่าย จะทำให้บุคลากรรวมตัวกัน เกิดความสามัคคี และระดมกำลังปฏิบัติงานเพื่อให้ได้การยอมรับ เพื่อความสำเร็จของกลุ่ม

(2) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน (money incentive) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหาร องค์กรสร้างแรงจูงใจโดยการจูงใจให้แก่บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างกระตือรือร้น ซึ่งเป็นผลตอบแทนที่เป็นเงินในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นประจำ แนนอน การแบ่งปันผลกำไรจากธุรกิจขององค์การ รวมถึง เงินที่บุคลากรได้รับหลังจากการที่ไม่ได้ปฏิบัติงานแล้ว หรือครบการเกษียณอายุ ซึ่งจำนวนเงินที่ได้รับจะขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการทำงาน และปฏิบัติได้ตามเงื่อนไขของภาระจ่ายบำเหน็จ เมื่อถึงเวลาหรือเกษียณอายุ องค์กรก็จะจ่ายเงินจำนวนหนึ่งให้ เหล่านี้มีความสัมพันธ์กับผลงานโดยตรง ทำให้บุคลากรกระตือรือร้น มีความตั้งใจ เสียสละทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ เพิ่มความสามารถ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

(3) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (non-money incentive motivation) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจโดยการจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ด้านผลตอบแทนการทำงานที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ ผู้บริหารให้การชมเชย การประกาศเกียรติคุณเป็นบุคลากรดีเด่น การติตรูปถ่ายผู้มีผลงานดีเด่น ลงประวัติการทำงานไว้ในที่ที่เห็นได้ชัดเจน มอบรางวัล จัดงานเลี้ยงแสดงความยินดี ประชาสัมพันธ์ในวารสารหรือสิ่งพิมพ์ของหน่วยงาน มีการสนับสนุนให้เลื่อนขั้นที่สูงขึ้น เช่น ตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย และผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสมหาความรู้ ร่วมทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ ให้มีโอกาสร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงบุคลากรมีอิสระในการทำงานตามขอบเขตของงาน มีหลักประกันความมั่นคงว่าจะได้รับการจ้างงานตลอดไป มีการให้บำเหน็จเมื่อออก

จากงาน ผู้บริหารควรใส่ใจบุคลากรทุกคนด้วยการพบปะ พูดคุย ทักทาย ชมเชย ปลอบใจ ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจอีกประการหนึ่งที่ทำให้บุคลากรซึ่งใจและอุทิศตนในการปฏิบัติงาน

- (4) การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (physical environment motive) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจโดยการจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ถ้าหากสถานที่ในการปฏิบัติงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี ก็จะทำให้บุคลากรกระตือรือร้น รู้สึกสะดวกสบาย รู้สึกอยากทำงาน และขยันทำงาน เพราะฉะนั้นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน จะมีส่วนในการจูงใจให้บุคลากรอยากทำงานอย่างเต็มที่ ได้แก่ มีบรรยากาศที่ดี มีความสะดวกสบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย มีเนื้อที่กว้างเพียงพอ มีห้องน้ำที่สะอาด มีห้องสำหรับดื่มดื่มน้ำ ดื่มน้ำกาแฟ ในช่วงเวลาพัก ภายในห้องทำงานมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน และผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากร มีความรัก มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการติดต่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความสามัคคี ให้การยกย่องชมเชย และเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน
- (5) การจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ (fringe benefit) หมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจโดยการจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ด้วยสวัสดิการด้านต่างๆ ได้แก่ การบริการด้านร้านอาหาร ร้านค้า การจัดงานสินค้าราคาถูก มีที่จอดรถ มีห้องพักผ่อนอยู่ในช่วงเวลาพัก การจัดให้มีห้องพยาบาล การรักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี การจัดบริการเกี่ยวกับสุขภาพ มีบริการด้านการออกกำลังกาย โยคะ โยคะ ดนตรี จัดกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาล จัดดูงานจัดให้ มีการอบรม จัดให้เรียนภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ จัดทำวารสารเพื่อเผยแพร่และสื่อสาร รวมทั้งให้ความรู้ต่างๆ แก่บุคลากร การทำประกันชีวิต การให้กู้ยืมซื้อบ้าน ซื้อรถยนต์ หรือเพื่อศึกษาต่อ ตลอดจนให้มีสหกรณ์ออมทรัพย์ การให้สวัสดิการแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรรู้สึกสบายใจ และมีความมั่นคง เป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเป็นสุขในการปฏิบัติงาน

ด้านการศึกษาด้วยรายวิชา

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำ แบบมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจของการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
- 3.3 การสร้างเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2556 รวมประชากรทั้งสิ้น 1,400 คน

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีวิธีการดังนี้

(1) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) จากจำนวนครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ปีการศึกษา 2556 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 302 คน

(2) ผู้วิจัยแบ่งจำแนกตามรายชื่ออำเภอ คือ บางคล้า พนมสารคาม แปลงยาว สนาบชัยเขต ท่าตะโกยบ ราชสาส์น และคลองเขื่อน คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนประชากรในแต่ละโรงเรียน โดยเทียบวิธีบัญญัติไตรยางศ์

(3) สุ่มตัวอย่างครูในแต่ละโรงเรียนด้วยวิธีการสุ่มแบบง่าย (sample random sampling) โดยวิธีการจับฉลาก รายละเอียดตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตาราง 1 จำแนกประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

อำเภอ	ประชากร	
	ครูผู้สอน	กลุ่มตัวอย่าง
บางคล้า	141	30
พนมสารคาม	352	76
แปลงยาว	171	37
สนามชัยเขต	360	77
ท่าตะเกียบ	272	59
ราชสาส์น	54	12
คลองเขื่อน	50	11
	1,400	302

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบ มาตรฐานส่วนประมาณค่า (rating scale) ของ บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว (2542, หน้า 96) มี 5 ระดับ โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึงพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึงพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึงพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึงพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึงพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบมาตรฐานส่วนประมาณค่า (rating scale) ของ บุญชม ศรีสะอาดและบุญส่ง นิลแก้ว (2542, หน้า 96) โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

3.3 การสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือขึ้นตอน
ดังนี้

3.3.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วเสนอต่ออาจารย์
ที่ปรึกษา เพื่อกำหนดเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

3.3.2 กำหนดวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ

3.3.3 พัฒนาและปรับปรุงแบบสอบถามหรือความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพะเยาเขต 2 เสนอแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้ข้อเสนอแนะ

3.3.4 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา
(content validity) โดยวิธีหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อความกับนิยามที่ index of items objective
congruence : IOC) แล้วเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------|---|
| สังกัด | 1) นายพัฒนสมวงษ์ นิลพัทธ์ |
| | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองเสือ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2
(ด้านเนื้อหา) |
| สังกัด | 2) นายยงยุทธ ปรีชากุล |
| | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองเค็ด
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2
(ด้านเนื้อหา) |
| ตำแหน่ง ครู คศ. 3 | 3) นางสาวญาณิศา วาตรอด |
| | สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2
(ด้านภาษา) |
| ตำแหน่ง อาจารย์ | 4) ดร. ลินดา นาคโปย |
| | สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ |

(ด้านสถิติ)

5) ดร.อังคณา กุลนภาค

ตำแหน่ง อาจารย์

สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

(ด้านสถิติ)

3.3.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (out) กับกลุ่มที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 จำนวน 30 คน ดังนี้

โรงเรียนบ้านบางแก้ว จำนวน	2 คน	โรงเรียนวัดบางพระ จำนวน	2 คน
โรงเรียนบ้านบางไผ่ จำนวน	2 คน	โรงเรียนวัดบางปลาน้ำ จำนวน	2 คน
โรงเรียนวัดตด จำนวน	2 คน	โรงเรียนวัดเกาะ จำนวน	2 คน
โรงเรียนวัดโพธาราม จำนวน	2 คน	โรงเรียนวัดนาคู จำนวน	2 คน
โรงเรียนสันติภาพ จำนวน	2 คน	โรงเรียนสุเหร่าคู่ จำนวน	2 คน
โรงเรียนวัดดอนทอง จำนวน	2 คน	โรงเรียนบ้านคลอง 21 จำนวน	2 คน
โรงเรียนวัดบึงตาหอม จำนวน	2 คน	โรงเรียนวัดบางปลง จำนวน	2 คน
โรงเรียนบ้านนวนท่าแครง จำนวน	2 คน		

3.3.6 วิเคราะห์หาความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ ครอนบาค Cronbach, 1990, pp. 202-204) ได้เท่ากับ 1.00

3.3.7 ปรับปรุงแก้ไขและจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

3.4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เพื่อขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ในการขออนุญาตให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

3.4.2 ขอหนังสือจากสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งแบบสอบถามถึงโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 ชุด

3.4.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลด้วยตนเองจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและบางส่วนได้ส่งให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ รวมทั้งสิ้น จำนวน 302 ชุด

3.4.4 นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์

3.4.5 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไป 302 ชุด

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

3.5.1 บรรณาธิกรจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาแต่ละฉบับ

3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

3.5.3 วิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ

ครู โดยหาค่าเฉลี่ย \bar{X} และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) แล้วแปลความหมายของคะแนนมีพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับใด โดยหาค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวชี้วัด ซึ่งกำหนด เกณฑ์โดยอาศัย การวิเคราะห์ข้อมูล พฤติกรรม ประสิทธิภาพ การบริหารงานของ (Best, 1993, p. 247) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.5.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) โดยใช้เกณฑ์ ตามเกณฑ์ของเพียร์สันดังนี้

ค่า $r = 0.81 - 1.00$ หมายความว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์ระดับมากที่สุด

ค่า $r = 0.61 - 0.80$ หมายความว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์ระดับมาก

ค่า $r = 0.41 - 0.60$ หมายความว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ค่า $r = 0.21 - 0.40$ หมายความว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์ระดับน้อย

ค่า $r = 0 - 0.20$ หมายความว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีความสัมพันธ์กัน

หากค่า r มีค่าสัมพันธ์ทางบวก หมายความว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้อยตามกันหรือสัมพันธ์กันทางบวก

หากค่า r มีค่าสัมพันธ์ทางลบ หมายความว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามหรือผกผันหรือสัมพันธ์กันทางลบ

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติสำหรับการวิจัย ดังนี้

3.6.1 สถิติพื้นฐาน

- 1) ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
- 2) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D$)
- 3) ค่าความถี่ (f)
- 4) ค่าร้อยละ

3.6.2 สถิติทดสอบสมมติฐานการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามวัตถุประสงค์การวิจัย แบ่งออกเป็นตอนๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามแนกตามระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กกับการการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

4.2 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลและตัวแปรต่างๆ ค่าสถิติ ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้แทนตัวแปรดังกล่าวในการนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

\bar{X}	แทน คะแนนเฉลี่ย
$S.D.$	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 5
X_1	ด้านเป็นผู้ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา
X_2	ด้านศรัทธาเชื่อมั่นและมีความเป็นมิตร
X_3	ด้านส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จ
X_4	ด้านมีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน
X	แทน พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
Y_1	แทน การจูงใจด้วยงาน

Y ₂	แทน การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน
Y ₃	แทนการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน
Y ₄	แทนการจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
Y ₅	แทนการจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ
Y	แทน การการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตาราง 2 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	267	88.41
ปริญญาโท	35	11.59
รวม	302	100
ประสบการณ์ในการทำงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	42	13.90
6-10 ปี	86	28.48
11-15 ปี	105	34.77
16 ปีขึ้นไป	69	22.85
รวม	302	100

จากตาราง 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีการศึกษา ระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 267 คนคิดเป็นร้อยละ 88.41 รองลงมา คือ ผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 35 คนคิดเป็นร้อยละ 11.59 มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี มากที่สุด จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 34.77 รองลงมา คือ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี มีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 28.48 ประสบการณ์ในการ 16 ปีขึ้นไป มีจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 22.85 และประสบการณ์ในการทำงาน ไม่เกิน 5 ปี น้อยที่สุด มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 13.90

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2

ตาราง3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2 โดยภาพรวม

พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ด้านเป็นผู้ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.28	.35	มาก	4
2. ด้านศรัทธาเชื่อมั่นและมีความเป็นมิตร	4.34	.38	มาก	3
3. ด้านส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จ	4.38	.32	มาก	1
4. ด้านมีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน	4.36	.31	มาก	2
เฉลี่ยรวม	4.34	.26	มาก	

จากตาราง3 พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยาเขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากสามอันดับแรก คือด้านส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.38$) รองลงมา คือด้านมีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.36$) และด้านศรัทธาเชื่อมั่นและมีความเป็นมิตร ($\bar{X} = 4.34$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านเป็นผู้ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.28$)

ตาราง4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2

ด้านเป็นผู้ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. แสดงออกในลักษณะการให้ความช่วยเหลือแก่ ผู้ร่วมงาน	4.36	.64	มาก	1
2. มีการสร้างขวัญและกำลังใจ	4.34	.57	มาก	3
3. ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิการของครู	4.32	.57	มาก	4
4. อธิบายถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน	4.35	.66	มาก	2
5. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาตนเอง	4.14	.64	มาก	6
6. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตาม ความสามารถ	4.17	.65	มาก	5
เฉลี่ยรวม	4.28	.35	มาก	

จากตาราง4 พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2 ด้านเป็นผู้ ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา

มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดสามอันดับแรก คือ แสดงออกในลักษณะการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.36$) รองลงมา คืออธิบายถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.35$) และมีการสร้างขวัญและกำลังใจ ($\bar{X} = 4.34$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 4.14$)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2

ด้านศรัทธา เชื่อมั่นและมีความเป็นมิตร	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน	4.32	.59	มาก	5
2. มีการวางแผน ปรึกษาหารือร่วมกันในการทำงาน	4.27	.61	มาก	6
3. เป็นผู้นำที่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ	4.46	.60	มาก	1
4. แสดงออกถึงความเป็นมิตรกับทุกคน	4.34	.57	มาก	3
5. มีการมอบอำนาจให้ผู้ร่วมงาน	4.33	.57	มาก	4
6. ให้คำปรึกษาด้านงานแก่ผู้ร่วมงาน	4.35	.57	มาก	2
เฉลี่ยรวม	4.34	.38	มาก	

จากตาราง 5 พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2 ด้านศรัทธาเชื่อมั่นและมีความเป็นมิตร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดสามอันดับแรก คือ เป็นผู้นำที่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ ($\bar{X} = 4.46$) รองลงมา คือ ให้คำปรึกษาด้านงานแก่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.35$) และแสดงออกถึงความเป็นมิตรกับทุกคน ($\bar{X} = 4.34$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการวางแผน ปรึกษาหารือร่วมกันในการทำงาน ($\bar{X} = 4.27$)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2

ด้านส่งเสริม ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จ	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. มีการกำหนดวิธีการทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์	4.34	.66	มาก	5
2. พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงาน	4.41	.56	มาก	2
3. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ	4.47	.55	มาก	1
4. ชื่นชมความสำเร็จของผู้ร่วมงาน	4.32	.61	มาก	6
5. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีตำแหน่งที่สูงขึ้น	4.37	.56	มาก	4
6. ให้คำปรึกษาด้านงานแก่ผู้ร่วมงาน	4.39	.60	มาก	3
เฉลี่ยรวม	4.38	.32	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2 ด้านส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดสามอันดับแรก คือ ปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ ($\bar{X} = 4.47$) รองลงมา คือ พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงาน ($\bar{X} = 4.41$) และให้คำปรึกษาด้านงานแก่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.39$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ชื่นชมความสำเร็จของผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.32$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2

ด้านมีความ ใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน	4.29	.61	มาก	6
2. ปฏิบัติกับผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค	4.35	.57	มาก	4
3. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน	4.44	.57	มาก	1
4. ปรับวิธีการทำงานตามข้อเสนอแนะในที่ประชุม	4.41	.58	มาก	2
5. ปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม	4.37	.56	มาก	3
6. ยกย่องผู้ร่วมงานที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน	4.34	.55	มาก	5
เฉลี่ยรวม	4.36	.31	มาก	

จากตาราง 7 พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2 ด้านมีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดสามอันดับแรก คือ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ($\bar{X} = 4.44$) รองลงมา คือ ปรับวิธีการทำงานตามข้อเสนอแนะในที่ประชุม ($\bar{X} = 4.41$) และ ปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ($\bar{X} = 4.37$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.29$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณบดีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณบดีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2

การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. การจูงใจด้วยงาน	4.33	.28	มาก	5
2. การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน	4.35	.38	มาก	4
3. การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน	4.36	.25	มาก	3
4. การจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	4.40	.30	มาก	1
5. การจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ	4.37	.28	มาก	2
เฉลี่ยรวม	4.36	.24	มาก	

จากตาราง 8 พบว่าการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.40$) รองลงมา คือ การจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ ($\bar{X} = 4.37$) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ($\bar{X} = 4.36$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การจูงใจด้วยงาน ($\bar{X} = 4.33$)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

การสร้างแรงจูงใจด้วยงาน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ท่านได้ทำงานที่น่าสนใจ งานที่แปลกใหม่ งานที่ท้าทาย	4.68	.64	มาก	2
2. ท่านได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัดเชี่ยวชาญ	4.36	.56	มาก	4
3. งานที่ท่านทำมีโอกาสสร้างความเจริญก้าวหน้า	4.31	.59	มาก	12
4. ผู้บริหารให้ท่านรับผิดชอบงานที่ทำให้เกิดความสุข และความพึงพอใจกับงานที่ได้รับ	4.32	.58	มาก	11
5. ผู้บริหารกำหนดขอบเขตของงานอย่างชัดเจน ได้แก่ เป้าหมาย รายละเอียดของงาน มาตรฐาน การปฏิบัติงาน	4.38	.53	มาก	2
6. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาความรู้	4.30	.60	มาก	13
7. ผู้บริหารให้การสนับสนุนการศึกษาต่อแก่บุคลากร	4.39	.62	มาก	1
8. ผู้บริหารจัดโปรแกรมฝึกอบรม	4.34	.56	มาก	8
9. ผู้บริหารได้จัดวิทยากรมาบรรยายความรู้ต่างๆ ให้แก่บุคลากรในโรงเรียน	4.35	.58	มาก	6
11. ผู้บริหารชี้แจงและอธิบายถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น กฎเกณฑ์	4.36	.67	มาก	4

ในการสนับสนุนบุคลากรให้ได้เลื่อนขั้น

ตาราง 9 (ต่อ)

การสร้างแรงจูงใจด้วยงาน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
12. ผู้บริหารจัดให้มีการเดินทางไปศึกษาดูงาน	4.17	.65	มาก	14
13. ผู้บริหารได้มอบหมายงานให้ท่านปฏิบัติหน้าที่แทน	4.35	.60	มาก	6
14. ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ในการแข่งขัน เช่น การประกวดงานของแต่ละฝ่าย	4.33	.59	มาก	10
เฉลี่ยรวม	4.33	.28	มาก	

จากตาราง 9 พบว่าการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2 ด้านการจูงใจด้วยงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือผู้บริหารให้การสนับสนุนการศึกษาต่อแก่บุคลากร ($\bar{X} = 4.39$) รองลงมา คือได้ทำงานที่น่าสนใจ งานที่แปลกใหม่งานที่ท้าทายกับผู้บริหารกำหนดขอบเขตของงานอย่างชัดเจนได้แก่ เป้าหมาย รายละเอียดของงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.38$) ได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดเชี่ยวชาญผู้บริหารชี้แจงและอธิบายถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น กฎเกณฑ์ในการสนับสนุนบุคลากรให้ได้เลื่อนขั้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.36$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือผู้บริหารจัดให้มีการเดินทางไปศึกษาดูงาน ($\bar{X} = 4.17$)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

การสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นประจำ แน่นนอน	4.40	.57	มาก	1
2. ท่านได้รับส่วนแบ่งปันจากกำไรของสหกรณ์โรงเรียน	4.35	.60	มาก	2
3. ท่านจะได้รับเงินบำเหน็จหลังจากการที่ครบการเกษียณอายุ	4.29	.61	มาก	4
4. ท่านได้รับเงินเป็นรายเดือน	4.35	.63	มาก	2
เฉลี่ยรวม	4.35	.38	มาก	

จากตาราง 10 พบว่าการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2 ด้านการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงินมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

(\bar{X} =4.35) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือได้รับค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นประจำแน่นอน (\bar{X} =4.40) รองลงมาคือได้รับส่วนแบ่งปันจากกำไรของสหกรณ์โรงเรียน กับได้รับเงินเป็นรายเดือน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน (\bar{X} =4.37) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือจะได้รับเงินบำเหน็จหลังจากการที่ครบการเกษียณอายุ (\bar{X} =4.29)

ตาราง11 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณบดี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

การสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทน ที่ไม่ใช่เงิน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารให้การยกย่องชมเชยท่าน	4.36	.61	มาก	6
2. มีการประกาศเกียรติคุณเป็นบุคลากรดีเด่น	4.36	.59	มาก	6
3. ดิตรูปถ่ายผู้มีผลงานดีเด่น	4.36	.67	มาก	6
4. ลงประวัติการทำงานไว้ในที่ที่เห็นได้ชัดเจน	4.16	.66	มาก	15
5. ผู้บริหารมอบรางวัล จัดงานเลี้ยงแสดงความยินดี กับบุคลากรที่ทำเรื่องที่น่ายินดี	4.47	.56	มาก	2
6. ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรโดยการ ประชาสัมพันธ์ในวารสารหรือสิ่งพิมพ์ของ หน่วยงาน	4.47	.55	มาก	2
7. บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเลื่อน ขั้นจะได้รับการเลื่อนขั้น	4.34	.57	มาก	9
8. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเพิ่มพูน ความรู้	4.27	.61	มาก	13
9. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรร่วมทำงานกับ ผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ	4.33	.57	มาก	11
12. ท่านมีอิสระในการทำงานตามขอบเขตของงาน	4.34	.62	มาก	9

ตาราง11 (ต่อ)

การสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทน ที่ไม่ใช่เงิน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
13. ท่านมีหลักประกันความมั่นคงว่าจะได้รับการ จ้างงานตลอดไป	4.48	.55	มาก	1

14. ท่านจะได้รับการให้บำเหน็จเมื่อออกจากงาน	4.46	.56	มาก	4
15. ผู้บริหารใส่ใจบุคลากรทุกคนด้วยการพบปะพูดคุย ทักทาย ชมเชย ปลอบใจ	4.41	.57	มาก	5
เฉลี่ยรวม	4.36	.25	มาก	

จากตาราง 11 พบว่าการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการจ้างงานตลอดไป ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมาคือผู้บริหารมอบรางวัล จัดงานเลี้ยงแสดงความยินดีกับบุคลากรที่ทำเรื่องที่น่ายินดี กับ ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรโดยการประชาสัมพันธ์ในวารสาร หรือสิ่งพิมพ์ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.47$) จะได้รับการให้บำเหน็จเมื่อออกจากงาน ($\bar{X} = 4.46$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ประวัติดูงานในวันในที่เห็นได้ชัดเจน ($\bar{X} = 4.16$)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

การสร้างแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมใน การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. การมีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะดวกสบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย มีเนื้อที่กว้างเพียงพอ มีห้องน้ำที่สะอาด มีห้องสำหรับดื่ม น้ำดื่ม กาแฟ ในช่วงเวลาพัก	4.48	.55	มาก	1
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	4.39	.57	มาก	5

ตาราง 12 (ต่อ)

การสร้างแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมใน การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
4. เพื่อนร่วมงานมีการติดต่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	4.41	.60	มาก	3
5. เพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี	4.41	.58	มาก	3
6. เพื่อนร่วมงานให้การยกย่องชมเชย	4.36	.58	มาก	6
7. เพื่อนร่วมงานเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน	4.46	.57	มาก	2
เฉลี่ยรวม	4.40	.30	มาก	

จากตาราง 12 พบว่าการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2 ด้านการจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมี บรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะอาดสบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย มีเนื้อที่กว้าง เพียงพอ มีห้องน้ำที่สะอาด มีห้องสำหรับต้มน้ำ ต้มกาแฟ ในช่วงเวลาพัก ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมาคือ เพื่อนร่วมงานเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.46$) เพื่อนร่วมงานมีการติดต่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน กับเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.41$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือภายใน ห้องทำงานมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ($\bar{X} = 4.33$)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 2

การสร้างแรงจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ท่านได้รับการบริการด้านร้านอาหารในราคาถูก	4.46	.59	มาก	3
2. องค์กรมีการจัดงานสินค้าราคาถูก	4.39	.57	มาก	6
3. ท่านมีที่จอดรถ	4.49	.56	มาก	1
4. ท่านมีห้องพักผ่อนอยู่ในช่วงเวลาพัก	4.30	.62	มาก	14
5. โรงเรียนจัดให้มีห้องพยาบาล	4.34	.64	มาก	11

ตาราง 13 (ต่อ)

การสร้างแรงจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
6. ท่านได้รับการรักษาพยาบาลฟรี	4.38	.56	มาก	7
7. ท่านได้รับการตรวจสอบสุขภาพประจำปี	4.41	.63	มาก	5
8. โรงเรียนมีการจัดบริการเกี่ยวกับสุขภาพ	4.47	.60	มาก	2
9. โรงเรียนมีบริการด้านกรออกกำลังกาย	4.33	.57	มาก	12
10. โรงเรียนมีสโมสร ดนตรี จัดกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาล	4.32	.57	มาก	13
11. ผู้บริหารจัดให้มีการอบรม จัดให้เรียน ภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์	4.25	.57	มาก	15
12. โรงเรียนจัดทำวารสารเพื่อเผยแพร่และสื่อสาร ข่าวเกี่ยวกับองค์การ	4.36	.67	มาก	9
13. ท่านได้รับบริการ การทำประกันชีวิต	4.35	.63	มาก	10
14. ท่านได้รับบริการ การให้กู้ยืมซื้อบ้านซื้อรถยนต์ หรือเพื่อศึกษาต่อ	4.45	.57	มาก	4

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X	
X ₁	1.00					
X ₂	.522*	1.00				
X ₃	.500*	.378*	1.00			
X ₄	.289*	.375*	.592*	1.00		
Y	.648*	.687*	.759*	.700*	.914*	
15. การมีสหกรณ์ออมทรัพย์			4.37	.60	มาก	8
	เฉลี่ยรวม		4.37	.28	มาก	

จากตาราง 13 พบว่าการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ด้านการจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือที่จอดรถ ($\bar{X} = 4.49$) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการจัดบริการเกี่ยวกับสุขภาพ ($\bar{X} = 4.47$) ได้รับการบริการด้านร้านอาหารในราคาถูก ($\bar{X} = 4.46$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการอบรม จัดให้เรียนภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ ($\bar{X} = 4.25$)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

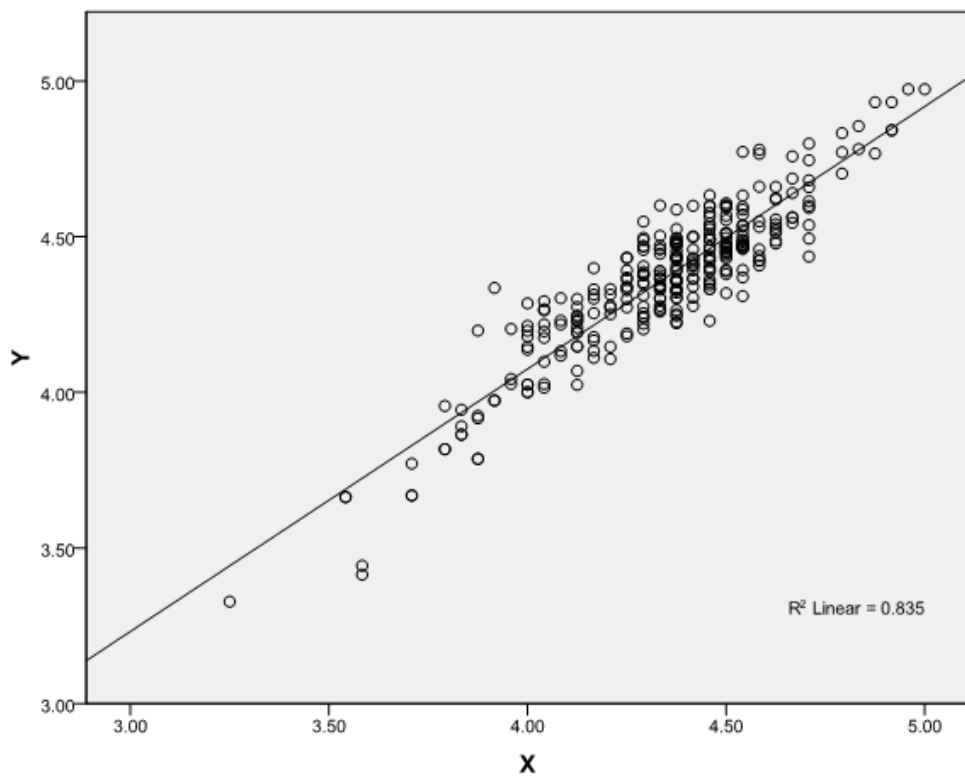
ตาราง 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

*p < .05

จากตาราง 14 พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก ($r_{xy} = .914$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ คือ มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

เมื่อพิจารณา พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทุกด้านพบว่า มีความสัมพันธ์ กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ประสบผลสำเร็จ กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ($r_{x3y} = .759$) ด้านมีความใกล้ชิดและ ให้เกียรติผู้ร่วมงาน กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ($r_{x4y} = .700$) ด้านศรัทธาเชื่อมั่นและ มีความเป็นมิตร กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ($r_{x2y} = .687$) และด้านด้านเป็นผู้ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ($r_{x1y} = .648$) ซึ่งแสดงเป็นแผนภูมิกราฟได้ภาพ 3

พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา



X

การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ภาพ 3 ภาพแสดงการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ ของพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

จากภาพพบพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู กล่าวคือถ้าค่า y เพิ่มขึ้น ค่า x เพิ่มขึ้นด้วยหมายความว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเพิ่มขึ้น ค่าการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในทิศทางบวกซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยที่มีค่า $r_{xy} = .914$

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2 ซึ่งสรุปตามลำดับดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2
- 2) เพื่อศึกษาระดับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2

สมมติฐานการวิจัย

พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันในทางบวก

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2 ปีการศึกษา 2556 จำนวนทั้งสิ้น 302 คน ซึ่งได้มาจากการเปิดตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 607-610)

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2 โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการโดยมีขั้นตอน ต่อไปนี้

1) ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์ เพื่อขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ในการขออนุญาตให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

2) ขอหนังสือจากสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งแบบสอบถามถึงโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 โรงเรียน

3) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลถามด้วยตนเองจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและบางส่วนได้ส่งให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์จำนวน 302 ชุด

4) นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไป 20 ชุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

1) วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแจกแจงความถี่และคำนวณเป็นร้อยละ

2) วิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$)

3) วิเคราะห์ข้อมูล การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$)

4) วิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยดังนี้

5.1.1 ผู้ตอบแบบสอบถามมีการศึกษา ระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 267 คน เป็นร้อยละ 88.41 รองลงมา คือ ผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 35 คน เป็นร้อยละ 11.59 มีประสบการณ์ในการทำงาน 14-15 ปี มากที่สุด จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 34.77 รองลงมา คือ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี มีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 28.48 ประสบการณ์ในการ 16 ปีขึ้นไปมีจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 22.85 และประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 5 ปี น้อยที่สุด มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 13.90

5.1.2 ผลของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดสามอันดับแรก คือด้านส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.38$) รองลงมา คือด้านมีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.36$) และด้านศรัทธาเชื่อมั่นและมีความเป็นมิตร ($\bar{X} = 4.34$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านเป็นผู้ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.28$) ซึ่งรายละเอียดแต่ละด้านมีดังนี้

1) ด้าน เป็นผู้ ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดสามอันดับแรก คือแสดงออกในลักษณะการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.36$) รองลงมา คืออธิบายถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.35$) และมีการสร้างขวัญและกำลังใจ ($\bar{X} = 4.34$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 4.14$)

2) ด้าน ศรัทธาเชื่อมั่นและมีความเป็นมิตร มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดสามอันดับแรก คือ เป็นผู้ นำที่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ ($\bar{X} = 4.36$) รองลงมา คือให้คำปรึกษาด้านงานแก่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.35$) และแสดงออกถึงความเป็นมิตรกับทุกคน ($\bar{X} = 4.34$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการวางแผน ปรึกษาหารือร่วมกันในการทำงาน ($\bar{X} = 4.27$)

3) ด้าน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดสามอันดับแรก คือเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ ($\bar{X} = 4.47$) รองลงมา คือพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงาน ($\bar{X} = 4.41$) และให้คำปรึกษาด้านงานแก่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.39$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ชื่นชมความสำเร็จของผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.32$)

4) ด้าน มีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงานมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดสามอันดับแรก คือมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ($\bar{X} = 4.36$) รองลงมา คือ ปรับวิธีการทำงานตามข้อเสนอแนะในที่ประชุม ($\bar{X} = 4.41$) และเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ($\bar{X} = 4.37$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.29$)

5.1.3 ผลการศึกษาพบว่า การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.40$) รองลงมาคือการจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ ($\bar{X} = 4.37$) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ($\bar{X} = 4.36$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือการจูงใจด้วยงาน ($\bar{X} = 4.33$) ซึ่งรายละเอียดแต่ละด้านมีดังนี้

1) ด้านการจูงใจด้วยงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือผู้บริหารให้การสนับสนุนการศึกษาต่อแก่บุคลากร ($\bar{X} = 4.39$) รองลงมาคือได้ทำงานที่น่าสนใจ งานที่แปลกใหม่งานที่ท้าทายกับผู้บริหารกำหนดขอบเขตของงานอย่างชัดเจนได้แก่ เป้าหมาย รายละเอียดของงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.38$) ได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดเชี่ยวชาญ กับผู้บริหารชี้แจงและอธิบายถึง

ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น กฎเกณฑ์ในการสนับสนุนบุคลากรให้ได้เลื่อนขั้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.36$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารจัดการให้มีการเดินทางไปศึกษาดูงาน ($\bar{X} = 4.17$)

2) ด้านการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงินมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ได้รับค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นประจำ แนนอน ($\bar{X} = 4.40$) รองลงมาคือได้รับส่วนแบ่งปันจากกำไรของสหกรณ์โรงเรียน กับได้รับเงินเป็นรายเดือน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.37$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ จะได้รับเงินบำเหน็จหลังจากการที่ครบการเกษียณอายุ ($\bar{X} = 4.29$)

3) ด้านการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน มีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีหลักประกันความมั่นคงว่าจะได้รับการจ้างงานตลอดไป ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมอบรางวัล จัดงานเลี้ยงแสดงความยินดีกับบุคลากรที่ทำเรื่องที่น่ายินดี กับ ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรโดยการประชาสัมพันธ์ในวารสารหรือสิ่งพิมพ์ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.47$) จะได้รับการให้บำเหน็จเมื่อออกจากงาน ($\bar{X} = 4.46$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ลงประวัติการทำงานไว้ในที่ที่เห็นได้ชัดเจน ($\bar{X} = 4.16$)

4) ด้านการจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ธรรมชาติที่ดี ได้แก่ ความสะอาด สบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย มีเนื้อที่กว้างเพียงพอ มีห้องน้ำที่สะอาด มีห้องสำหรับต้มน้ำ คืมกาแฟ ในช่วงเวลาพัก ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมาคือ เพื่อนร่วมงานเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.46$) เพื่อนร่วมงานมีการติดต่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน กับเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.41$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ภายในห้องทำงานมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ($\bar{X} = 4.33$)

5) ด้านการจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ีที่จอดรถ ($\bar{X} = 4.49$) รองลงมาคือโรงเรียนมีการจัดบริการเกี่ยวกับสุขภาพ ($\bar{X} = 4.47$) ได้รับบริการด้านร้านอาหารในราคาถูก ($\bar{X} = 4.46$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารจัดการให้มีการอบรม จัดให้เรียนภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ ($\bar{X} = 4.25$)

5.1.4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก ($r_{xy} = .914$) อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายดังนี้

5.2.1 ผลการวิจัย พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่ามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมา สอดคล้องกับงานวิจัยของ สายใจ คงเจริญ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการมีส่วนร่วม

ร่วมในการบริหารงานตามการรับรู้ของครู ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพิญศรี แนงแก้ว (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรีผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรีโดยรวมและรายด้านในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ มารินทร์ สุ่มมาตย์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุบิน อูรีซี (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายปัจจัยในระดับมัธยมศึกษา คະชาวงค์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนมเขต 2 ผลวิจัยพบว่า แรงจูงใจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนมเขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้เนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 ได้ให้ความสำคัญในด้านพฤติกรรมผู้นำ เพราะเห็นว่า ความสำเร็จขององค์การเป็น กระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับงานในหน่วยงาน เพราะผู้นำเป็นผู้ที่กำหนดทิศทาง เป็นผู้นำแนวทางในการบริหารงาน และที่สำคัญผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ ได้ดี ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำในองค์การจึงต้องมีความสามารถในการแสดงพฤติกรรมนำ รวมถึงมีแนวทางในการบริหารงานที่ทำให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่เราตั้งเป้าหมายให้สำเร็จอย่างเต็มใจและร่วมมือเป็นอย่างดี โดยมีความรู้ ความสามารถทำให้ตนเองมีความน่าเชื่อถือและทำ ให้ทุกคนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ มีความสามารถในการบริหารจัดการและการวางแผนที่ดี เข้าใจคน และ มีการตัดสินใจและการแก้ปัญหา สอดคล้องกับขวัญใจ เกตุอุดม (2554, หน้า 20) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานที่ต้องใช้ทักษะในการบริหารใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำกับการดูแลการทำงานตามหลักการทางกลยุทธ์การบริหารเพื่อให้เกิดความพึงพอใจและความร่วมมือร่วมใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การพฤติกรรมผู้นำเป็นตัวช่วยหรือผลักดันสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวมทั้งการรักษาสภาพองค์การให้มั่นคง

จากเหตุผลดังกล่าวจึงส่งผลให้ พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

5.2.2 ผลการวิจัยพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จต่ำเฉลี่ยอยู่ในระดับมาเมื่อเทียบกับด้านอื่น ปรากฏว่าอยู่ในอันดับแรก ทั้งนี้เนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 มีการแสดงออกในลักษณะที่ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงานมีการสร้างขวัญกำลังใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน มีการกำหนดวิธีการทำงานเป็นทีม อย่างสร้างสรรค์ ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิการของครู มีการอธิบายถึงแนวทางการปฏิบัติงานมีการวางแผน

ปรึกษาหารือร่วมกันในการปฏิบัติตนผู้นำที่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค มีความยืดหยุ่นในการทำงานและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการแสดงออกถึงความ เป็นมิตรกับทุกคนปรับวิธีการทำงานตามข้อเสนอแนะที่มาจากการประชุม ซึ่งสอดคล้องกับ สมาน รัชสิโยภค (2549, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถเฉพาะตัวสูง สามารถบริหารงานได้อย่าง ถูกต้อง เพื่อให้รู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ตลอดจนใช้การเป็นผู้นำเป็นในการปฏิบัติ หน้าที่ในการประสานงาน ประสานความคิด การสร้างขวัญกำลังใจ การสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงานให้มีความ ร่วมมือร่วมใจและรักใคร่สามัคคีกันในทุกขณะ และสอดคล้องกับ อูบล สุวรรณ (2510, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีพฤติกรรมผู้นำ ที่จะปฏิบัติกับบุคลากร โดยผู้นำต้องรู้จักการปฏิบัติงานกับบุคคล ต้องนึกถึงจิตใจของบุคคลอื่น ต้องรู้จักความต้องการของคนอื่นและรู้จักตนเองด้วย เพื่อให้การทำงานไปสู่ ความสำเร็จและได้รับการสนับสนุนด้วยความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรระลึกเสมอว่า ความก้าวหน้า เป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ดังนั้น จึงควรเสริมสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการ เรียนการศึกษา การค้นคว้า การวิจัย ให้เขามีความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จากพฤติกรรมผู้นำที่ เด่นชัด ซึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกคนอื่นๆ จึงสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ภายใต้ ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

จากเหตุผลดังกล่าวจึงส่งผลให้พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นสูงส่งเสริม ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

5.2.3 ผลการวิจัยพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๒ พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเป็นผู้ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับ ด้านอื่น ปรากฏว่าอยู่ในลำดับท้ายทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีพฤติกรรมการแสดงออกในลักษณะการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล ผู้ร่วมงาน มีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามความสามารถ ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิการของครู อธิบายถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาตนเอง มีการสร้างขวัญและ กำลังใจให้กับครูในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการส่งเสริม การ ฝึกอบรม สอนงาน ดูงาน ศึกษาต่อ มอบอำนาจความรับผิดชอบที่สูงขึ้นให้มีการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย ให้รักษาการแทน ให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่างๆ จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคคลอย่างจริงจัง สนับสนุนส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์การด้วยการเข้าร่วมประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการทั้งนี้พฤติกรรม ดังกล่าว อาจจะมีการปฏิบัติที่ไม่ได้ต่อเนื่อง และเกิดความสม่ำเสมอเท่าที่ควร จึงทำให้ค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมากเมื่อเทียบกับด้านอื่น จึงจัดอยู่ในลำดับสุดท้าย

5.2.4 ผลการวิจัยการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๒ พบว่ามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราวิทย์ คະชาวงค์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนมเขตผลวิจัยพบว่าระหว่างแรงจูงใจกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนมเขตผลวิจัยและรายด้านอยู่ ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของธรรณ สีนิล (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยาเขต 1 ผลวิจัยพบว่า การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่น เพื่อที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหาร สามารถส่งผลให้นำไปสู่ความสำเร็จของงาน สอดคล้องกับ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 130) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรทุ่มเทเพื่อผลปฏิบัติงานที่ดีและสูงขึ้น ซึ่งให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการดำเนินงานด้านบุคลากร ดังนั้นเป้าหมายของการสร้างแรงจูงใจจึงต้องเน้นให้การทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ งานของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจก็คือ การให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่บุคลากรตามที่บุคลากรต้องการ และเมื่อบุคลากรได้เห็นวิธีการที่เขาจะได้รับประโยชน์หรือได้รับการตอบสนองตามความต้องการแล้ว จะส่งผลให้การทำงานเป็นไปตามความรับผิดชอบอย่างดีที่สุด และเรณู สนิล 2552, หน้า 27) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน ให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดขวัญกำลังใจ มีความสามัคคีมุ่งมั่นที่จะทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นกุศล โลกบาลที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชา จากเหตุผลดังกล่าวจึงส่งผลให้ ค่าเฉลี่ยโดยรวมในด้าน การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 อยู่ในระดับมาก

5.2.5 ผลการวิจัย การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่าการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านการจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับด้านอื่น ปรากฏว่าอยู่ในอันดับแรก สอดคล้องกับงานวิจัยของสอดคล้องกับงานวิจัยของเรณู สนิล (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 ผลวิจัยพบว่า การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านการจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้เนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 ผู้บริหารเข้าใจบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่หลายชั่วโมงในแต่ละวัน ฉะนั้นถ้าหากสถานที่ในการปฏิบัติงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี ก็จะทำให้บุคลากรกระตือรือร้น รู้สึกสะดวกสบาย รู้สึกอยากทำงาน และขยัน และแนวคิดในการปฏิบัติงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี ก็จะทำให้บุคลากรกระตือรือร้น รู้สึกสะดวกสบาย รู้สึกอยากทำงาน และขยันทำงาน เพราะฉะนั้นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ซึ่งถือได้ว่ามีส่วนในการจูงใจให้บุคลากรอยากทำงานอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะในด้านบรรยากาศที่ดี มีความสะดวกสบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย มีเนื้อที่กว้างเพียงพอ มีห้องน้ำที่สะอาด มีห้องสำหรับดื่ม น้ำ ดื่มน้ำกาแฟ ในช่วงเวลาพัก ภายในห้องทำงานมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน และผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการติดต่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความสามัคคี ให้การยกย่องชมเชย และเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน ดังนั้นผลการวิจัยครั้งนี้ จึงพบว่าการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านการจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับด้านอื่น ปรากฏว่าอยู่ในอันดับแรก

5.2.6 ผลการวิจัย การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 พบว่าการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านการจูงใจด้วยงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับด้านอื่น ปรากฏว่าอยู่ในอันดับสุดท้าย สอดคล้องกับ งานวิจัยของ เรณู สีนิล (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา 1 ผลวิจัยพบว่า พบว่าการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านการจูงใจด้วยงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้เนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พะเยา เขต 2 มีวิธีการสร้างแรงจูงใจด้วยงาน ที่ได้รับการยอมรับ มีการมอบหมายงานที่ ตรงกับ ความรู้ความสามารถ และความถนัดเชี่ยวชาญ ซึ่งลักษณะงานเป็น งานที่มีโอกาสสร้างความ เจริญก้าวหน้า และมีการมอบหมายงานให้ครูที่รับผิดชอบงานเกิดความสุขและความพึงพอใจ ทั้งนี้ยัง ได้มีการกำหนดขอบเขตของงานที่ชัดเจน มีเป้าหมาย รายละเอียดของงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ ความชำนาญในรูปแบบต่างๆ ที่สนับสนุน การศึกษาต่อ การจัดโปรแกรมฝึกอบรม การจัดวิทยากรบรรยาย การให้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ทางหน่วยงานอื่นจัดผู้บริหารควรกำกับดูแลติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด มีการชี้แจงและอธิบายถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในด้านกฎเกณฑ์ ระเบียบของ องค์กรในการสนับสนุนบุคลากรให้ได้เลื่อนขั้น การมีโอกาที่จะก้าวหน้าในเรื่องการลาศึกษาต่อ การเดินทางไปศึกษาดูงาน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติหน้าที่แทน การบอกถึงโอกาสก้าวหน้าในงาน รวมถึงกลยุทธ์การแข่งขันกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม การประกวดงานของแต่ละฝ่ายซึ่งทำให้ บุคลากรรวมตัวกัน เกิดความสามัคคี และระดมกำลังปฏิบัติงานเพื่อให้ได้การยอมรับ เพื่อความสำเร็จ ของงาน จากเหตุผลดังกล่าว จึงส่งผลให้การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านการจูงใจ ด้วยงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับด้านอื่น ปรากฏว่าอยู่ในอันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจ เนื่องมาจาก ครูไม่ได้ทำงานที่น่าสนใจ งานที่แปลกใหม่ ที่ท้าทาย ตรงกับความรู้ความสามารถ และ ความถนัดเชี่ยวชาญ มีโอกาสน้อยในการเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ และผู้บริหารมีการกำหนดขอบเขต ของงานที่ยังขาดความชัดเจนในบางส่วนอยู่

5.2.7 ผลการวิจัยพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์กัน ทางบวกในระดับมาก ($r_{xy}=.914$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ มารินทร์ สุ่มมาตย์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุบล สุวรรณชัย (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์ทางบวกใน ระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราวิทย์ คະชาวงค์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนมเขต ๒ ผลวิจัยพบว่า แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ในระดับมากกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 สอดคล้องกับงานวิจัยของ แกลโลเวย์ (Galloway, 1976, p. 194) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในรัฐมิสซิสซิปปีกับขวัญกำลังใจของครู พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูในทางบวก สอดคล้องกับ คลีเมนส์ (Clément, 1983, p. 257) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายใน (ปัจจัยจูงใจ) และองค์ประกอบภายนอก (ปัจจัยค้ำจุน) กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้นำที่ฝ่ายนักศึกษามหาวิทยาลัยซุมซัน ผลวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความ พึงพอใจในงาน คือ ลักษณะของงาน ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้า เพื่อนร่วมงานมั่นคงและเรื่องต่างๆ ไป องค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญ แต่ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายนอกกับความพึงพอใจในงานมีสูงกว่าองค์ประกอบของ เรื่องค่าจ้าง โอกาส ความก้าวหน้า และสอดคล้องกับเบอร์เกอร์ (Berger, 1987, p. 629) ได้ศึกษาวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสอนของครูมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครูมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารเป็นอย่างดี

ทั้งนี้เนื่องจาก การบริหารองค์การในปัจจุบันเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญยิ่งที่จะต้องปฏิบัติในฐานะผู้บริหารซึ่งเป็นผู้มีอยู่มาหลายยุคหลายสมัยเป็น หลายประการ นับแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผนการจัดการบริหารงานเป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้สั่งการ ประสานบุคคล และประโยชน์ขององค์การ ตลอดจนเป็นตัวอย่งที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน จะเห็นได้ว่าภาระหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับชั้นต้องเกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจให้ใ้บังคับบัญชา การบริหารองค์การนั้น ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนผู้บริหารคือหัวใจสำคัญในการบริหารองค์การ เพราะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะช่วยส่งเสริมในการทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น (อรุณ รัชกร 2551, หน้า 18) และบุคคลโดยเฉลี่ยแล้ว มักจะไม่ชอบทำงานและจะหลบเลี่ยงการทำงาน มีความเกียจคร้าน หลีกเลียงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย แต่มีความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในอาชีพ และเนื่องจากความไม่ชอบในการทำงาน ทำให้ต้องถูกบังคับ มีการควบคุม มีการชี้แนะ ดังนั้น ผู้บริหารจะพยายามกำหนดมาตรการในการควบคุมผู้อยู่ใ้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและมีความเชื่อที่ว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการประสพผลสำเร็จ ซึ่งจะต้องมี การสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนทางด้านการเงิน ผลประโยชน์พิเศษอย่างอื่น และ บุคคลโดยทั่วไป อีกประเภท คือ ชอบทำงานเหมือนกับการเล่นและการพักผ่อน ไม่ใช่เป็นคนที่เกียจคร้าน จะมีความสามารถในระดับสูงเกี่ยวกับจินตนาการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการทำงานด้วยตัวของเขาเอง ตลอดจนมีความฉลาดต่อการแก้ปัญหา สามารถที่จะพัฒนาตนเองในการทำงานตลอดจนมีความรับผิดชอบ ถ้าเขาได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง ดังนั้น ผู้บริหารจะมีหน้าที่ช่วยให้บุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองในแง่ของการทำงาน ซึ่งจะทำให้โดยการจัดให้มีสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เหมาะสม ไม่ทำการควบคุมผู้อยู่ใ้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะพยายามส่งเสริมให้ผู้อยู่ใ้บังคับบัญชาควบคุมตนเองมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้บุคคลทำงาน เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของเขาควบคู่ไปกับการความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้จะทำให้ผู้อยู่ใ้บังคับบัญชาตอบสนองการด้านความมีชื่อเสียง และความสมหวังในชีวิต ตลอดจนตอบสนองความต้องการที่เป็นความรู้สึกภายในของบุคคล (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544, หน้า 122-123) พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการสถานศึกษา ประสพผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารที่ให้ความสนับสนุน

บุคลากรโดยการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งจะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ , 2545, หน้า 61) เป้าหมายสูงสุดของการบริหารงานได้แก่ การจัดการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเพื่อบรรลุตามจุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์กร ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่และภารกิจที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารที่จะต้องเรียนรู้ศาสตร์ในการบริหารบุคคล ที่เน้นเรื่องการศึกษาพฤติกรรมบุคคล กลุ่มและองค์การ ตลอดจนปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในองค์การ เพื่ออธิบาย ทำนายและควบคุมปรากฏการณ์ของการบริหารที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้ความเข้าใจแนวคิดเรื่องแรงจูงใจของบุคคล จะช่วยให้ผู้บริหารรู้ถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและพร้อมที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดังกล่าว ทำงานอย่างเต็มที่เรียกว่า “งานก็ได้ ผลคนก็เป็นสุข” ที่ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จในการบริหาร (นิพนยวรรณ กิตติพร 2550, หน้า 25)

การที่มนุษย์จะปฏิบัติงานได้ดีนั้นต้องอาศัยการสร้างแรงจูงใจเพื่อเร้าหรือกระตุ้นให้อยากที่จะทำงาน ซึ่งการสร้างแรงจูงใจมีความสำคัญ คือทำให้เกิดความสนใจ การเลือกและกำหนดให้ตนเองแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเกิดพลังเร้าให้มีกิจกรรมนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย (อุดร หานันชัย, 2546, หน้า 14) และปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ คือ ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Need) สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นแรงจูงใจพื้นฐานที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป และความต้องการทางสังคม (Social Need) โดยที่มนุษย์ทุกคนจะมีความต้องการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้อื่น เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่สามารถอยู่ตามลำพังได้ ต้องการเป็นที่ยอมรับและเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง โดยพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้ดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ก่อให้เกิดคุณค่าต่อตนเองและผู้อื่น (กิ่งแก้ว ทรัพย์ประวรงค์, 2549, หน้า 153-154) การรู้จักจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญ เพราะทุกคนชอบให้คนอื่นตาม นอกจากนั้นทุกคนยังอยากให้คนอื่นสนใจ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจแก่คนทุกคน เพื่อเป็นการให้กำลังใจ (สุภัททา บิณฑะแพทย์, 2548, หน้า 86) และสิ่งที่สนับสนุนให้บุคคลรู้สึกที่ดีต่องานประกอบด้วย กิจกรรมที่สนับสนุนหรือส่งเสริมให้งานมีความสำเร็จตามเป้าหมาย การได้รับความยอมรับนับถือ ความรู้สึกที่ดีต่อลักษณะงานที่ทำ ความรู้สึกที่ดีต่อการได้รับมอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทายอย่างเหมาะสมกับความสามารถ และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ซึ่งสอดคล้องกับ กัญญา สุวรรณแสง (2550) กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ คือ พฤติกรรมผู้นำที่แสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุน และสนใจในความเป็อยู่และสวัสดิการต่างๆของผู้ใต้บังคับ ข้าราชการรวมทั้งการยอมรับ รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่างๆ ให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน และการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นเป็นสิ่งจำเป็นในการมีชีวิตอยู่ของมนุษย์ พัฒนาการทางสังคมและความคิด ความเข้าใจของบุคคล พัฒนาขึ้นจากการมีสัมพันธ์กับผู้อื่น เอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล ความสำเร็จในอาชีพ ล้วนได้รับผลกระทบจากสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลทั้งนั้น ดังนั้น ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสร้างอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในองค์การเพื่อผลักดันงานให้สำเร็จไปสู่เป้าหมาย ด้วยการนำและการบังคับบัญชา ความเข้าใจในกลไกและ ธรรมชาติของการจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร กระบวนการจูงใจจึงประกอบไปด้วย ความต้องการ ที่ส่งผลให้แสดงออกทางพฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่คาดหวัง (สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2553, หน้า 92)

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

1) ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ดังนั้น ผู้บริหารควรแสดงออกในลักษณะการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน มีการสร้างขวัญกำลังใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน มีการกำหนดวิธีการทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิการของครูมีการอธิบายถึงแนวทางการปฏิบัติงาน มีการวางแผนปรึกษาหารือร่วมกันในการปฏิบัติงานเป็นผู้นำที่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค ปรับวิธีการทำงานตามข้อเสนอแนะที่มาจากการประชุมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงาน แสดงออกถึงความเป็นมิตรกับทุกคน และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ให้มากยิ่งขึ้น

2) ผลการวิจัยพบว่าการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านการจูงใจด้วยงานมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรสนับสนุนครูให้ทำงานที่น่าสนใจ งานที่แปลกใหม่ งานที่ท้าทาย งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัดเชี่ยวชาญ เปิดโอกาสสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับบุคลากร มอบหมายงานที่รับผิดชอบให้บุคลากรเกิดความสุขและความพึงพอใจกับงานที่ได้รับ กำหนดขอบเขตของงานอย่างชัดเจนได้แก่ เป้าหมาย รายละเอียดของงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ให้การสนับสนุนการศึกษาต่อแก่บุคลากร จัดโปรแกรมฝึกอบรมจัดวิทยากรบรรยายความรู้ต่างๆ ให้แก่บุคลากรในโรงเรียนใช้กลยุทธ์ในการแข่งขัน เช่น ชี้แจงและอธิบายถึงกรรมก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น กฎเกณฑ์ ในการสนับสนุนบุคลากรให้ได้เลื่อนขั้นควรจัดให้มีการเดินทางไปศึกษาดูงานและดูแลติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด

3) ผลการวิจัยพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้ครูปฏิบัติงานได้รับความพึงพอใจ สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ ให้วิทยากรมาบรรยาย ความรู้ต่างๆ ให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ส่งเสริมให้ครูมีความรัก มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน จัดสรรวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เสริมสร้างบรรยากาศที่ดี ให้เกิดความสะดวกสบาย และต้องเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร เพื่อการ ปฏิบัติงานนั้นๆ บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานต่อไป

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2
- 2) ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2
- 3) ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่ออารมณ์ดีด้วยงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรราชนครินทร์

รายงานอ้างอิง
ด้านวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรราชนครินทร์

รายการอ้างอิง

ก้าน ก้านลิง.(2553). *แนวทางในการสร้างแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลกลางอำเภอสูงเนิน จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตวิทยาลัย การปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

กิติพันธ์ รุจิรกุล. (2543). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

กิตติศักดิ์ ยิ่งปัญญาโชค. (2544). *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.

เกศวรรณ พลเดช.(2551). *ปัจจัยแห่งความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: อินฟลอมิเดียบุ๊ก.

กัลยา ยศคำลือ . (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*. วิทยานิพนธ์

มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาพัฒนาชุมชน บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ขุนทอง จริตพันธ์.(2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร

มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

ขวัญใจ ขุนท้านาย. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนเทศบาลในกลุ่มการศึกษาที่ 9*.

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

ขวัญใจ เกตุอุดม.(2554). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา*

กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร

มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์

เจนจิรา กล้ารบ.(2553). *ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำ[ออนไลน์].เข้าถึงข้อมูลเมื่อ*

10กุมภาพันธ์2556.จาก <http://www.cartoonthai.in.th/>

จันทรา ศรีโกเศศบาล. (2544). *พฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการ

บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.

จำรัส นองมาก. (2543). *การบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

จวนแก้วพิทักษ์.(2550). *สมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด*

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์

ชาญชัย อาจิมสมาจาร.(2547). *การนิเทศการสอนแบบใหม่*. กรุงเทพฯ: จงเจริญการพิมพ์.

ชนิตรสรณ์ ศรีวิทยาภูมิ. (2549). *การจูงใจพนักงานเอกชน*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ชูป กาญจนประกร.(2546). *รัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ณัฐพล ปัญญาโสภณ. (2546,มกราคม-มิถุนายน). *การสร้างความเป็นผู้นำในสถานศึกษา*.วารสารนักบริหาร,2,59.

ดวงกมล ศรีประเสริฐ. (2550). การศึกษาความต้องการและสร้างแรงจูงใจของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ ของสถาบันอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาพฤกษศาสตร์ วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ดิน ปรัชญพฤกษ์.(2543). พฤติกรรมผู้นำในองค์กร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิพวรรณ กิตติพร. (2550). การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน. กรุงเทพฯ: บัดเตอร์ฟลาย.

เทียน ทองแก้ว.(2545,กันยายน). ภาวะผู้นำ สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาราชการ, 5(9),25-30.

ทำนอง รังสิปัญญา.(2542). การเป็นผู้บริหารที่ดี. กรุงเทพฯ: จามสุรี โปรดักท์.

ทองใบสุดซารี. (2543). ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.

ธนัชวลัญช์นักวิจิตรนา.(2552). บทบาทของความเป็นครู. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ.(2550).การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและเท็กซ์

ธรรกร ซ่อไม้ทอง.(2551). การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

นิภา แก้วศรีงาม.(2549).พฤติกรรมที่ถูกจูงใจ. กรุงเทพฯ: เอสแอนด์จีกราฟฟิค.

นรา สมประสงค์.(2544). หน่วยที่ 6 แรงจูงใจ ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ

ในการบริหารสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี:มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ (2542).สนุกอ่าน (พิมพ์ครั้งที่1) พิมพ์ลักษณ์ นนทบุรี

นพดล แสนผูก. (2553).16 แนวทางที่จะสร้างผลงานร่วมกับลูกน้อง. กรุงเทพฯ:ศรีเอทีฟคอม

มอนส์.

เนาวรัตน์แก้วสว่าง. (2547). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหาร

ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอำเภออัญบุรีจังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์

มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประสานมิตร.

บุญชม ศรีสะอาด, บุญส่ง นิลแก้ว.(2545). การวิจัยเบื้องต้น(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุวีริยา

สาส์น.

ประภัสร์ จงสงวน.(2546, มกราคม-มิถุนายน). คนเด่น.วารสารนักบริหาร,2,4,

ประสงค์ อุทัย. (2550). การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการของอาจารย์ใน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนกลุ่มความร่วมมือในเขตกรุงเทพฯตะวันตกและปริมณฑล

(กลุ่มพันธมิตรทางการศึกษา). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาพัฒนการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธนบุรี.

ประคัลภ์ ปัทมพลากรณ์.(2555).การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร เพื่อสร้างผลงานที่ดีขึ้น[ออนไลน์].

เข้าถึงข้อมูลวันที่ 3 กรกฎาคม 2556.จาก <http://prakal.wordpress.com>

_____. (2556).เคล็ดลับการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน[ออนไลน์].เข้าถึงข้อมูลวันที่ 3

กรกฎาคม 2556. จาก<http://www.deonettraining.com>

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2552).บทความ การสร้างแรงจูงใจ [ออนไลน์].เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 3

- กรกฎาคม 2556. จาก www.hrtraining.co.th
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ปรียาพันธุ์ปิยะอนันต์. (2546, มกราคม-มิถุนายน). คนเด่น. *วารสารนักบริหาร*, 2, 13.
- พิกุลทอง สังข์เงิน. (2549). *แรงจูงใจกับการทำงาน*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตเอกฟลาย.
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์จร. (2553). *การเป็นนักบริหารมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- พิมพ์พร สดเอี่ยม. (2550). *หลักการบริหารการศึกษา. ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติ (Educational administration: Principle theory and practices)*. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- เพ็ญศรีเนาะแก้ว. (2551). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนนครินทร์.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (2542, 19 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 116 ตอนที่ 74ก., หน้า 31.
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2553 (2553, 12 กรกฎาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 127., ตอนที่ 45ก. หน้า 2.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545. (2546). กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547, (2547, 23 ธันวาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 121 ตอนที่ 79ก., หน้า 37.
- ภูริทัต รัชมีเพชร. (2543). *นักบริหารมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- มารินทร์ สุ่มมาตย์. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- มุกดา จิตพรมา. (2552). *การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*. วิทยานิพนธ์สังคมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร และนโยบายสวัสดิการสังคม บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ยุพิน สมร่าง. (2547). *แรงจูงใจของพนักงานเอกชน*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ยุธนา พรหมณี. (2555). *วิวัฒนาการทาวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตเอกฟราย.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2545). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพมหานคร: เอสแอนดีจี กราฟฟิค.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. (2544). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน*. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จันเกษม.
- เรณู สีนิล. (2552). *การพัฒนาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน*

- ขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- วินัยทิมย้ายงาม. (2549). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์ .
- วรวิทย์ คชะวรงค์.(2551).*ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2*.วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ.(2541). *พฤติกรรมองค์การ*.กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและเท็กซ์.
- _____. (2545). *องค์การและการจัดการ*.กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและเท็กซ์.
- ศิริวรรณ ศิริอรยา. (2545).*พฤติกรรมผู้นำต่อองค์การ*. บุญศิริการพิมพ์.
- ศิริพงศ์ พงษ์พันธ์ุ. (2546).*พฤติกรรมผู้นำสู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: อักษรการพิมพ์.
- สายใจ คงเจริญ.(2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานตามการรับรู้ของครู*. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สกาวรัตน์สู่สุข.(2547). *การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี*.วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์.
- สงวนสุทธิเลิศอรณ.(2545). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. กรุงเทพฯ: อักษรพิพัฒน์
- สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. (2545). *ผู้นำทางการศึกษา*. หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต. (เอกสารประกอบการศึกษา)
- _____.(2546). *ผู้นำทางการศึกษา*. หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต.(เอกสารประกอบการศึกษา)
- สถาบันเด็ก มุลนิธิเด็ก.(2549). *ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบด้านจิตใจ* [ออนไลน์]. เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 3 กรกฎาคม 2556. จาก <http://www.cartoonthai.in.th/>
- สถาพร ปิ่นเจริญ.(2547). *การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ*.กรุงเทพฯ: อักษรพิพัฒน์.
- สมาน รังสีโยกฤษ.(2549).*ผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่*.กรุงเทพฯ: บัณฑิตเตอร์ฟลาย.
- สิทธิชัย ฝรั่งทอง.(2548). *ภาวะที่จะเป็นผู้นำที่ดี*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุทินันท์ พรหมสุวรรณ.(2546). *ความเป็นผู้นำที่ดี*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุทัศน์ ตุงค์เรือง. (2540). *การศึกษาปัจจัยที่ผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขต 5*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์.

สุทัศนนามุขประภาต.(2543). เอกสารประกอบการสอนรายวิชาหลักการบริหารการศึกษา. ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์.(2545). ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บุ๊คส์ลิงค์.

สุบิน อูปรีตี. (2548). พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอน
ในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร

มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย .

สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2553). การศึกษาประเภทธุรกิจและคุณลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ: หจก.
ไอเดียสแควร์

สุรางค์ โค้วตระกูล.(2544). จิตวิทยาการศึกษา(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

สุรียนเผือกสภณ.(2548). ผู้บริหารยุคปัจจุบัน. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์กรุงเทพ.

สุรียพร ศรีวัณณะ.(2549). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการสร้างแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา.

เสงี่ยม จันทร์พลี.(2548). การศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุรินทร์ เขต 3. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

เสน่ห์ จุ้ยโต.(2542). ความเปลี่ยนแปลงต่อองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต2.(2553). กลุ่มงานส่งเสริมงานและพัฒนาระบบ
ประกันคุณภาพการศึกษากลุ่มนิเทศ ติดตามประเมินผลการจัดการศึกษารายงานการวิจัย
การตรวจสอบประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา
เขต2 ปีการศึกษา 2553. ฉะเชิงเทรา: สำนักงานฯ.

_____. (2555). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณพ.ศ.2555ระยะที่ 1. ฉะเชิงเทรา.
กลุ่มงานนโยบายและแผนสำนักงานฯ.

_____. (2545). แผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2545-2559(พิมพ์ครั้งที่3). กรุงเทพฯ:
พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.(2545).ปีแห่งการปฏิรูปการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ :
สำนักงานฯ.

_____. (2545). ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.(2545). ปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.(2547). เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชาหลัก
เทคนิค การบริหารและการวางแผน. กรุงเทพ: อัมรินทร์พรินติ้ง.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2544).
แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 พ.ศ. 2545-2549. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
 สมคิด บางโม. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สมนึก พรเจริญ.(2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
 กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี.
 วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.*
- สมพิศนันทศิริพร.(2545). *ความสำเร็จของนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมหมาย นาควิเชียร. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
 ชั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
 มหาบัณฑิตสาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ .*
- อรุณ รักธรรม. (2551). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช
- อัญชลี แจ่มเจริญ.(2542). *พฤติกรรมผู้นำขององค์การ*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลิฟวิ่ง
- อุดร หานามชัย.(2546). *การสร้างแรงจูงใจให้ครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์.*
- อุบล สุวรรณศรี.(2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจใน
 การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี
 เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- เอกมน โลหะญาณลาริ. (2547). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข เขตธนบุรี
 กรุงเทพมหานคร (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เอกวิทย์ ณ ถลาง. (2545). *การเป็นผู้นำที่ดี*. กาฬสินธุ์: ประสานการพิมพ์.
- อำนาจ ศรีศิลา. (2545). *การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียน
 มัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.*
- Aiken, William Curtis. (1977, February). The Leadership Behavior of
 Selected Local Directors of Vocational of Educational in Tennessee.
Dissertation Abstracts International, 37(8), 5074-A.
- Barnard. (1974). *The Function of Executive*. Cambridge: Harvard University.
- Blake, Robert & Mouton, Janes. (1964). *The managerial grid*. Houston Texas:
 Gulf.

- Bergeht, R.L. (1987). An experiment study of teacher morale in selected school districts of North Dakota. *Dissertation Abstracts International*, 31(12), 293-A.
- Clements, E. (1983). A study for the relationship between intrinsic and extrinsic variables and job satisfaction among study personal workers in community colleges. *Dissertation Abstract International*, 43(8), 2567-A.
- DuBrin, J. Andrew. (1998). *Leadership research findings, practice and skills*. Boston: Houghton Mifflin.
- Drath, W.H. & Palus, C. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning making in a community of practice*. Greenboro, N: Center for Creative Leadership
- Fiedler, B.A. (1967). *Theory of the leadership effective*. New York: McGraw-Hill
- _____. (1967). *Engineer the Job to Fit the Manager*. Harvard Business Review 23 September – October.
- Finkelstein & Hambrick. (1996). *Strategic leadership: top executives and the in effect on organization*. St Paul MN: West Publishing.
- Galloway, J.P. (1976). A study for the relationship between Leader behavior of Mississippi Public elementary school Principals morale. *Dissertation Abstract International*, 36(4), 1974-A.
- Halpin, Andrew W. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York: Macmillan
- Hoy, W.K. & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration : Theory Research, Practice* (6 th ed) Singapore: McGraw-Hill.
- Herzberg, Frederick & Others. (1959). *The Motivation of Work*. New York: John Wiley.
- Immegant, G.L. (1988). *Leadership and behavior*. In N.J. Boyan. (ED). Handbook of Research on Educational Administration. New York: Longman.
- Jacobs & Jaques. (1990). *Military executive leadership in K.E. Clack and M.B.* Measure of leader 281-190 West Orange N.J: Leadership Library of America.
- Krejcie, Robert. V., & Danyle W. Morgan. (1970). *Determining Size for Research Activities*. *Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kuhner, K.W. & Lawis, P. (1987). *Transactional and Transformational Leadership: A constructive / development analysis*. Academy of Management Review.
- Kurt, Lewin R. (1951, September). "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Greased, Social Climate," *Journal of Social Psychology*. 10: 271-200. Handbook on Educational Leadership. Kluwer. Norwall

M.A.,1985

- Likert.(1961). *New Pattern of Management*. New York: Mcgraw.
- Liu,Ching-Jen. (1985). “An Identification of Principals” *Instructional Leadership Behaviors in Effective High School,Dissertation Abstracts International*. 34 (6): 861 – A.
- Maslow, Abraham Harold. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper Word
- McClelland, David C.(1985). *Human motivation*.The United States of America South,Faresman
- Morphet, A.E.(1967).*Educational organization*. New York: Prentice – Hall.
- Murray,K.W.(1964).*Transactional and transformational leadership.A constructive development analysis*. *Academy of Management Review*.2(2), 188-A.
- Owens, Robert G.(1987). *Organization Behavior in Education*. New Jersey :Prentice – Hall.
- Richards,D&Engle,S. (1986). *After the Vision: Suggestion to Corporate Visionaries and Vision Champions Transforming Leadership* Alexandria, VA: Mile Riven Press.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*.San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwatz, Davis. (1980). *Introduction to Management*. Principle,Practice and Processer London: Penguin books.
- Sprinthal, Norman A.(1991). *Education Psychology*.Development Approach: Singapore books.
- Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Weiten,Way.(1997). *Psychology of Education*. The United States of America.
- Worthington. Jo A. (1975, September). *The Leadership Behavior of the Secondary*.
- Yukl, L.P. (1989).*Leadership and performance beyond expectation*. New York: McGraw- Hill.

ด้านวิทยบริการ
ภาคผนวก
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรราชนครินทร์

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ที่ ศธ ๐๕๔๘.๑๒/ว๒๐๑

ม

อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา ๒๔

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์

๐๐๐

๒๘ กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.อังคณา กุลนภาดล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงการวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวอัญชลี แก่นจันทร์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต ๒" ซึ่งขณะนี้ อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าคุณเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้คุณช่วยในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยของนักศึกษาในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ จากท่านและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวัฒน์ จิระเดชประไพ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์/โทรสาร ๐ ๓๘๕๓-๕๔๓๐



ที่ ศธ ๐๕๔๘.๑๒/ว๒๐๑

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์

อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา ๒๔

๐๐๐

๒๘

กันยายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.ลินดา นาคโปย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงยอวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวอัญชลี แก่นจันทร์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต๒" ซึ่งขณะนี้ อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยของนักศึกษาในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ จากท่านและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวัฒน์ จิระเดชประไพ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๓๘๕๓-๕๔๓๐



ที่ ศธ ๐๕๔๘.๑๒/ว๒๐๑

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์

อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา ๒๔

๐๐๐

๒๘ กันยายน

๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน คุณงยุทธ ปรีชากุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวอัญชลี แก่นจันทร์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต ๒" ซึ่งขณะนี้ อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยของนักศึกษาในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ จากท่านและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริวัฒน์ จิระเดชประไพ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๓๘๕๓-๕๔๓๐



ที่ ศธ ๐๕๔๘.๑๒/ว๒๐๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา ๒๔

บัณฑิตวิทยาลัย

๐๐๐

๒๘ กันยายน

๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน คุณพัฒนสมวงษ์ นิลพัท

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวอัญชลี แก่นจันทร์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต ๒" ซึ่งขณะนี้ อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าคุณเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยของนักศึกษาในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ จากท่านและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริวัฒน์ จิระเดชประไพ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๓๘๕๓-๕๔๓๐



ที่ ศธ ๐๕๔๘.๑๒/ว๒๐๑

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์

อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา ๒๔

๐๐๐

๒๘ กันยายน

๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน คุณญาณิศา วาดรอด

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายณัฐพงษ์ชัย วัชรพงศ์ธร นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต ๒" ซึ่งขณะนี้ อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยของนักศึกษาในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ จากท่านและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวัฒน์ จิระเดชประไพ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๓๘๕๓-๕๔๓๐



ที่ ศธ ๐๕๔๘.๑๒/๒๓๑

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์

อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา ๒๔

๐๐๐

๑๐ พฤศจิกายน

๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการศึกษาและเก็บข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต ๒

ด้วย นางสาวอัญชลี แก่นจันทร์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต ๒"

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าหน่วยงานของท่าน
เป็นหน่วยงานที่ควรศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์ในการศึกษาและเก็บข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย
ของนักศึกษาในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ จาก
ท่านและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวัฒน์ จิระเดชประไพ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๓๘๕๓-๕๔๓๐



ที่ ศธ ๐๕๔๘.๑๒/๒๓๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์
อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา ๒๔๐

๑๑ พฤศจิกายน

๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต ๒

ด้วย นางสาวอัญชลี แก่นจันทร์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต ๒"

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยของนักศึกษาในครั้งนี้ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริรัตน์ จิระเดชประไพ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๓๘๕๓-๕๔๓๐

ภาคผนวก ข
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

เกณฑ์การประเมิน มีดังนี้

ให้คะแนน +1 แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

ให้คะแนน 0 ไม่แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

ให้คะแนน -1 แน่ใจว่าข้อความไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

สูตร
$$IOC = \sum R / N$$

เมื่อ \sum $\frac{R}{N}$ แทน ผลรวมของคะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ
 แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสิน

ค่า IOC ที่คำนวณได้มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ข้อความนั้นใช้ได้

ค่า IOC ที่คำนวณได้ต่ำกว่า 0.5 ข้อความนั้นถูกตัดออกไป หรือต้องนำไปปรับปรุง

แก้ไขใหม่ให้ดีขึ้น

สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

ตาราง แสดงผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้าน
พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ ที่	ข้อความ พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่ 1-5)					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
	1)เป็นผู้ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชา								
1	แสดงออกในลักษณะการให้ความช่วยเหลือ แก่ผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2	มีการสร้างขวัญกำลังใจ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิการของครู	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	อธิบายถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาตนเอง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตาม ความสามารถ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	2)ศรัทธาเชื่อมั่นและมีความเป็นมิตร								
7	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
8	มีการวางแผนปรึกษาหารือร่วมกันในการ ทำงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
9	เป็นผู้ที่เปิดยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	แสดงออกถึงความเป็นมิตรกับทุกคน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
11	มีการมอบอำนาจให้ผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
12	ให้คำปรึกษาด้านงานแก่ผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่ 1-5)					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
	3)ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบ ผลสำเร็จ								
13	มีการกำหนดวิธีการทำงานเป็นที่อย่าง สร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
14	พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาและ พัฒนาวิธีการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
15	เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
16	ชื่นชมความสำเร็จของผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
17	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีตำแหน่งที่สูงขึ้น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
18	ให้คำปรึกษาด้านงานแก่ผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
	4)มีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน								
19	รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
20	ปฏิบัติกับผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
21	มีความยืดหยุ่นในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
22	ปรับวิธีการทำงานตามข้อเสนอแนะในที่ ประชุม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
23	เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นในที่ ประชุม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
24	ยกย่องผู้ร่วมงานที่ประสบผลสำเร็จในการ ทำงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ตาราง..... แสดงผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมีตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ด้านการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ข้อ ที่	ข้อความ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่ 1-5)					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
	1) การจูงใจด้วยงาน								
1	ท่านได้ทำงานที่น่าสนใจ งานที่แปลกใหม่ งานที่ท้าทาย	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2	ท่านได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัดเชี่ยวชาญ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	งานที่ท่านทำมีโอกาสรสร้างความสำเร็จก้าวหน้า	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารให้ท่านรับผิดชอบงานที่ทำให้เกิด ความสุขและความพึงพอใจกับงานที่ได้รับ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารกำหนดขอบเขตของงานอย่างชัดเจน ได้แก่ เป้าหมาย รายละเอียดของงาน มาตรฐาน การปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูน พัฒนาความรู้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารให้ครูสนับสนุนการศึกษาต่อแก่บุคลากร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารจัดโปรแกรมฝึกอบรม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารได้จัดวิทยากรมาบรรยายความรู้ต่างๆ ให้แก่บุคลากรในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารดูแลติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างใกล้ชิด	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
11	ผู้บริหารชี้แจงและอธิบายถึงความก้าวหน้าในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น กฎเกณฑ์ ในการ สนับสนุนบุคลากรให้ได้เลื่อนขั้น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารจัดให้มีการเดินทางไปศึกษาดูงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	ข้อความ การสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของครู	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่ 1-5)					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
13	ผู้บริหารได้มอบหมายงานให้ครูปฏิบัติหน้าที่ แทน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ในการแข่งขัน เช่น การประกวดงานของแต่ละฝ่าย	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน									
15	ท่านได้รับค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็น ประจำแน่นอน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
16	ท่านได้รับส่วนแบ่งปันจากกำไรของสหกรณ์ โรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
17	ท่านจะได้รับเงินบำเหน็จหลังจากการที่ครบ การเกษียณอายุ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
18	ท่านได้รับเงินเป็นรายเดือน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน									
19	ผู้บริหารให้การยกย่องชมเชยท่าน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
20	มีการประกาศเกียรติคุณเป็นบุคลากรดีเด่น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
21	ติดรูปถ่ายผู้มีผลงานดีเด่น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
22	ลงประวัติการทำงานไว้ในที่ที่เห็นได้ชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารมอบรางวัล จัดงานเลี้ยงแสดงความ ยินดีกับบุคลากรที่ทำเรื่องที่น่ายินดี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรโดย ประชาสัมพันธ์ในวารสารหรือสิ่งพิมพ์ของ หน่วยงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
25	บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการ เลื่อนขั้นจะได้รับการเลื่อนขั้น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
26	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเพิ่มพูน ความรู้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
ข้อ ที่	ข้อความ การสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของครู	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่ 1-5)					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
27	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรร่วมทำงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

	กับผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ								
28	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีโอกาสร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
29	ผู้บริหารส่งเสริมการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
30	ท่านมีอิสระในการทำงานตามขอบเขตของงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
31	ท่านมีหลักประกันความมั่นคงว่าจะได้รับการจ้างงานตลอดไป	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
32	ท่านจะได้รับการให้บำเหน็จเมื่อออกจากงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
33	ผู้บริหารใส่ใจบุคลากรทุกคนด้วยการพบปะพูดคุย ทักทาย ชมเชย ปลอบใจ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4)การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน									
34	การมีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะอาด สดวกสบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย มีเนื้อที่กว้างเพียงพอ มีห้องน้ำที่สะอาด มีห้องสำหรับดื่ม น้ำดื่ม กาแฟ ในช่วงเวลาพัก	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
35	ภายในห้องทำงานมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
36	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
37	เพื่อนร่วมงานมีการติดต่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
38	เพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	ข้อคำถาม การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่ 1-5)					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
39	เพื่อนร่วมงานให้การยกย่องชมเชย	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
40	เพื่อนร่วมงานเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5)การจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ									
41	ท่านได้รับการบริการด้านร้านอาหารในราคาถูก	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

42	องค์กรมีการจัดงานสินค้าราคาถูก	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
43	ท่านมีที่จอดรถในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
44	ท่านมีห้องพักขณะอยู่ในช่วงเวลาพัก	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
45	โรงเรียนจัดให้มีห้องพยาบาล	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
46	ท่านได้รับการรักษาพยาบาลฟรี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
47	ท่านได้รับการตรวจสอบสุขภาพฟรีประจำปี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
48	โรงเรียนมีการจัดบริการเกี่ยวกับสุขภาพ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
49	โรงเรียนมีบริการด้านการออกกำลังกาย	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
50	โรงเรียนมีสโมสร ดนตรี จัดกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาล	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
51	ผู้บริหารจัดให้มีการอบรม จัดให้เรียนภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
52	โรงเรียนจัดทำวารสารเพื่อเผยแพร่และสื่อสารข่าวเกี่ยวกับองค์กร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
53	ท่านได้รับบริการ การทำประกันชีวิต	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
54	ท่านได้รับบริการ การให้กู้ยืม เชื้อเพลิงซื้อรถยนต์ หรือเพื่อศึกษาต่อ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
55	การมีสหกรณ์ออมทรัพย์	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ด้านวิศวกรรม
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาคผนวก ค
แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้าง
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ฉะเชิงเทรา เขต 2

คำชี้แจง

1) แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 จำนวน 24 ข้อ 4 ด้าน 1) เป็นผู้ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ศรัทธาเชื่อมั่นและมีความเป็นมิตร 3) ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ประสบความสำเร็จ 4) มีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำนวน 55 ข้อ ประกอบด้วย 5 ด้าน 1) การจูงใจด้วยงาน 2) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน 3) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน 4) การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 5) การจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ

2) ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ครู

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ขอเรียนว่าการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมิได้มุ่งศึกษาโรงเรียนหนึ่งโรงเรียนใดโดยเฉพาะแต่เป็นการศึกษาโดยภาพรวมคำตอบของท่านจึงไม่มีผลกระทบต่อท่านไม่ว่ากรณีใดๆ ดังนั้นในการตอบแบบสอบถามขอความกรุณาจากท่านตอบให้ครบทุกข้อ และตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยมีความเชื่อถือได้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้

นางสาวอัญชลี แก่นจันทร์

นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพของท่าน

1. ระดับการศึกษา
 - () ปริญญาตรี
 - () ปริญญาโท

2. ประสบการณ์ในการทำงาน
 - () ไม่เกิน 5 ปี
 - () 6 -10 ปี
 - () 11-15 ปี
 - () 16 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บังคับบัญชาที่มีกรปฏิบัติจริงระดับใดและ
ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติ โดยมีให้เลือกดังนี้

- 5 หมายถึง พฤติกรรมผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง พฤติกรรมผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง พฤติกรรมผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง พฤติกรรมผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง พฤติกรรมผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
	1)เป็นผู้ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา					
1	แสดงออกในลักษณะการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน					
2	มีการสร้างขวัญและกำลังใจ					
3	ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิการของครู					
4	อธิบายถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน					
5	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาตนเอง					
6	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามความสามารถ					
	2)ศรัทธาเชื่อมั่นและมีความเป็นมิตร					
7	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน					
8	มีการวางแผน ปรึกษาหารือร่วมกันในการทำงาน					
9	เป็นผู้นำที่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ					
10	แสดงออกถึงความเป็นมิตรกับทุกคน					
11	มีการมอบอำนาจให้ผู้ร่วมงาน					
12	ให้คำปรึกษาด้านงานแก่ผู้ร่วมงาน					
	3)ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จ					
13	มีการกำหนดวิธีการทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์					
14	พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงาน					
15	เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ					
16	ชื่นชมความสำเร็จของผู้ร่วมงาน					
17	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีตำแหน่งที่สูงขึ้น					
18	ให้คำปรึกษาด้านงานแก่ผู้ร่วมงาน					
	4)มีความใกล้ชิดและให้เกียรติผู้ร่วมงาน					
19	รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน					
20	ปฏิบัติกับผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค					
21	มีความยืดหยุ่นในกาการทำงาน					
22	ปรับวิธีการทำงานตามข้อเสนอแนะในที่ประชุม					
23	เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม					
24	ยกย่องผู้ร่วมงานที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขิงเทรา เขต

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อมูลคุณภาพชีวิตการทำงานของคุณครูว่ามีการปฏิบัติจริงระดับใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติจริง โดยมีให้เลือกดังนี้

- 5 หมายถึง การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคุณครู อยู่ในระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคุณครู อยู่ในระดับมาก
 3 หมายถึง การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคุณครู อยู่ในระดับปานกลาง
 2 หมายถึง การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคุณครู อยู่ในระดับน้อย
 1 หมายถึง การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคุณครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคุณครู	ระดับการปฏิบัติเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
1) การจูงใจด้วยงาน						
1	ท่านได้ทำงานที่น่าสนใจ งานที่แปลกใหม่ งานที่ท้าทาย					
2	ท่านได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัดเชี่ยวชาญ					
3	งานที่ท่านทำมีโอกาสสร้างความเจริญก้าวหน้า					
4	ผู้บริหารให้ท่านรับผิดชอบงานที่ทำให้เกิดความสุขและความพึงพอใจกับงานที่ได้รับ					
5	ผู้บริหารกำหนดขอบเขตของงานอย่างชัดเจนได้แก่ เป้าหมาย รายละเอียดของงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน					
6	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนพัฒนาความรู้					
7	ผู้บริหารให้การสนับสนุนการศึกษาต่อแก่บุคลากร					
8	ผู้บริหารจัดโปรแกรมฝึกอบรมความรู้ด้านเทคโนโลยี					
9	ผู้บริหารได้จัดวิทยากรมาบรรยายความรู้ต่างๆให้แก่บุคลากรในโรงเรียน					
10	ผู้บริหารดูแลติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด					
11	ผู้บริหารชี้แจงและอธิบายถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากรเช่น กฎเกณฑ์ ระเบียบขององค์การในการสนับสนุนบุคลากรให้ได้เลื่อนขั้น					
ข้อ	การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคุณครู	ระดับการปฏิบัติเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
12	ผู้บริหารจัดให้มีการเดินทางไปศึกษาดูงาน					
13	ผู้บริหารได้มอบหมายงานให้ท่านปฏิบัติหน้าที่แทน					

14	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ในการแข่งขัน เช่น การประกวดงานของแต่ละฝ่าย					
2) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน						
15	ท่านได้รับค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นประจำแน่นอน					
16	ท่านได้รับส่วนแบ่งปันจากกำไรของสหกรณ์โรงเรียน					
17	ท่านจะได้รับเงินบำเหน็จหลังจากการที่ครบการเกษียณอายุ					
18	ท่านได้รับเงินพิเศษจากการสอนเพิ่มเติมที่โรงเรียนโดยทางโรงเรียนจ่ายให้					
3) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน						
19	ผู้บริหารให้การยกย่องชมเชยครู					
20	มีการประกาศเกียรติคุณเป็นบุคลากรดีเด่น					
21	ติดรูปถ่ายผู้มีผลงานดีเด่น					
22	ลงประวัติการทำงานไว้ในที่ที่เห็นได้ชัดเจน					
23	ผู้บริหารมอบรางวัล จัดงานเลี้ยงแสดงความยินดีกับบุคลากรที่ทำเรื่องที่น่ายินดี					
24	ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรโดยการประชาสัมพันธ์ในวารสารหรือสิ่งพิมพ์ของหน่วยงาน					
25	ท่านที่ดี มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเลื่อนขั้น จะได้รับการเลื่อนขั้น					
26	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้					
27	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูร่วมทำงานกับผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ					
28	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีโอกาสร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานขององค์การ					
29	ผู้บริหารส่งเสริมการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ					
ข้อ	การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับการปฏิบัติเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
30	ท่านมีอิสระในการทำงานตามขอบเขตของงาน					
31	ท่านมีหลักประกันความมั่นคงว่าจะได้รับการจ้างงานตลอดไป					
32	ท่านจะได้รับการให้บำเหน็จเมื่อออกจากงาน					
33	ผู้บริหารใส่ใจบุคลากรทุกคนด้วยการพบปะ พูดคุย ทักทาย ชมเชย ปลอบใจ					
4) การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน						
	การมีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะดวกสบาย สะอาด แสง					

34	สว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย มีเนื้อที่กว้างเพียงพอ มีห้องน้ำที่สะอาด มีห้องสำหรับต้มน้ำ ต้มกาแฟ ในช่วงเวลาพัก					
35	ภายในห้องทำงานมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกครบถ้วน					
36	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความรัก มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน					
37	เพื่อนร่วมงานมีการติดต่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน					
38	เพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี					
39	เพื่อนร่วมงานให้การยกย่องชมเชย					
40	เพื่อนร่วมงานเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน					
5) การจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ						
41	ท่านได้รับการบริการด้านร้านอาหารในราคาถูกลง					
42	องค์กรมีการจัดงานสินค้าราคาถูกลง					
43	สถานศึกษามีสถานที่จอดรถเพียงพอ					
44	ท่านมีห้องพักรอขณะอยู่ในช่วงเวลาพัก					
45	โรงเรียนจัดให้มีห้องพยาบาล					
46	ท่านได้รับการรักษาพยาบาลฟรี					
47	ท่านได้รับการตรวจสอบสุขภาพฟรีประจำปี					
48	โรงเรียนมีการจัดบริการเกี่ยวกับสุขภาพ					
49	โรงเรียนมีบริการด้านการออกกำลังกาย					
50	โรงเรียนมีสโมสร ดนตรี จัดกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาล					

ข้อ	การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับการปฏิบัติเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
51	ผู้บริหารจัดให้มีการอบรมจัดให้เรียนภาษาอังกฤษคอมพิวเตอร์					
52	โรงเรียนจัดทำวารสารเพื่อเผยแพร่และสื่อสารข่าวเกี่ยวกับองค์กร					
53	ท่านได้รับบริการ การพักผ่อนชีวิต					
54	ท่านได้รับบริการ ก่อให้กู้ยืมซื้อบ้านซื้อรถยนต์ หรือเพื่อศึกษาต่อ					
55	การจัดให้มีสภากาชาดหรือชมรมสำหรับคณะครูในโรงเรียน					

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-ชื่อสกุล นางสาวอัญชลี แก่นจันทร์
วันเดือนปีเกิด 20 เมษายน 2529
สถานที่เกิด 59 หมู่ 8 ตำบลเนินสะอาดอำเภอหนองเรือ
จังหวัดขอนแก่น
ที่อยู่ 400 หมู่ 4 ต.เกาะขนุน อ.พนมสารคาม จ.ฉะเชิงเทรา
เบอร์โทรศัพท์ 086-359-3937
ตำแหน่งหน้าที่การงาน ครู คศ.1
สถานที่ทำงาน โรงเรียนวัดหนองเสือ (รัฐราษฎร์พัฒนา)
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา
เขต 2
ประวัติการศึกษา ครุศาสตรบัณฑิต การศึกษาปฐมวัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
จังหวัดเลย พ.ศ. 2553

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย